Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen

Die Ministerin

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen, 40190 Düsseldorf

An den
Präsidenten des Landtags
Nordrhein-Westfalen
Herrn André Kuper MdL
Platz des Landtags 1
40211 Düsseldorf

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
18. WAHLPERIODE

VORLAGE
18/3863

A03

8. Mai 2025

Aktenzeichen
bei Antwort bitte angeben

Dr. Edgar Voß
Telefon 0211 837-
Telefax 0211 837-
poststelle@mkjfgfi.nrw.de

Evaluation der Experimentierklausel in § 6a des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG)

Sehr geehrter Herr Landtagspräsident,

nach § 6 a Abs. 3 LGG hat das für die Gleichstellung von Frau und Mann zuständige Ministerium die Auswirkungen der Vorschrift des § 6 a LGG (Experimentierklausel) auf wissenschaftlicher Grundlage unter Einbeziehung der Erfahrungen der Anwendungspraxis zu evaluieren.

Die Evaluation wurde durch das Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration an die Syspons GmbH vergeben, deren Abschlussbericht ich als Anlage übersende, mit der Bitte, diese an die Mitglieder des Ausschusses für Gelichstellung und Frauen weiterzuleiten.

Mit freundlichen Grüßen

Josefine Paul

Dienstgebäude und
Lieferanschrift:
Völklinger Straße 4
40219 Düsseldorf
Telefon 0211 837-2000
Telefax 0211 837-2200
poststelle@mkjfgfi.nrw.de
www.mkjfgfi.nrw

Öffentliche Verkehrsmittel:
Rheinbahn Linien
706, 709 (HST Stadttor)
707 (HST Wupperstraße)

SYS
PONS

EVALUIERUNG DER EXPERIMENTIERKLAUSEL NACH § 6a LGG

IM AUFTRAG DES MINISTERIUMS FÜR KINDER, JUGEND, FAMILIE, GLEICHSTELLUNG, FLUCHT UND INTEGRATION DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN

Finaler Evaluierungsbericht

18.02.2025

UNSER KONTAKT

Syspons GmbH

Prinzenstraße 85d
10969 Berlin
Germany

www.syspons.com
© Syspons. All rights reserved.

Philip Wegmann
Seniorberater

T: +49 151 | 2646 0252
E: philip.wegmann@syspons.com

Norovsuren Enkhbaatar
Beraterin

E: norovsuren.enkhbaatar@syspons.com

Nina Steinweg
Senior Researcher

T: +49 221 | 4769 4264
E: nina.steinweg@gesis.org

SYS
PONS

INHALT

1. Einleitung 1
2. Kontext: Gleichstellung in der Landesverwaltung und die Experimentierklausel nach § 6a LGG 2
3. Methodisches Vorgehen 8
4. Rahmenbedingungen 111
5. Die Anwendung der Experimentierklausel 14
5.1 Ausgestaltung der Experimentierklausel: alternative Instrumente und Maßnahmen 14
5.2 Ausgestaltungsprozess und Beteiligung relevanter Personen 15
5.3 Motive für und gegen die Anwendung der Experimentierklausel 188
6. Zielerreichung der Experimentierklausel 22
6.1 Die Bewertung der Anwendung der Experimentierklausel 22
6.2 Bewertung der Wirkungen der Experimentierklausel 27
7. Fazit 322
7.1 Vor- und Nachteile der Experimentierklausel 32
7.2 Gelingens- und Hemmfaktoren 33
7.3 Transferpotential und Beispiele guter Praxis 377
8. Handlungsempfehlungen und juristische Empfehlung 399
8.1 Allgemeine Handlungsempfehlungen 399
8.2 Juristische Empfehlung 422

1. Einleitung

Das Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI) hat die Syspons GmbH, in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) des Leibniz-Instituts für Sozialwissenschaften (GESIS), mit der Evaluierung der sogenannten Experimentierklausel nach § 6a des Landesgleichstellungsgesetzes Nordrhein-Westfalens (LGG) beauftragt.

Das Landesgleichstellungsgesetz dient der Verwirklichung des im Grundgesetz verankerten Ziels der Gleichstellung von Frauen und Männern und gilt bis auf wenige Ausnahmen für den gesamten öffentlichen Dienst des Landes NRW (vgl. § 2 LGG). Das LGG schreibt die Erstellung eines Gleichstellungsplans für Dienststellen mit mindestens 20 Beschäftigten vor (§ 5 Abs. 1). Berichte zur Umsetzung des LGG hatten gezeigt, dass zwar ein Großteil der Dienststellen einen solchen Plan erstellt hat, doch Einzelvorgaben häufig nicht beachtet und Zielwerte vielfach nicht erreicht wurden. Laut Gesetzesbegründung wurde ein Grund u. a. in den stark heterogenen Strukturen der Verwaltungsbereiche und Dienststellen im Geltungsbereich des LGG vermutet, generell hinsichtlich der Personalstruktur als auch speziell hinsichtlich des Standes der Gleichstellung, z. B. in Bezug auf die Unterrepräsentanz. Insofern sei es plausibel, dass das sehr stark formalisierte und umfassend ausgerichtete Instrument des Frauenförderplans in der praktischen Handhabung bzw. Anwendung zum Teil Problemen begegne oder auch im Hinblick auf die konkrete Situation nicht adäquat erscheine (Gesetzesbegründung, Drs. 16/12366). Um diesem Hindernis zu begegnen, wurde 2016 mit § 6a LGG die Experimentierklausel ins LGG integriert, die es ermöglicht, den erforderlichen Gleichstellungsplan ganz oder teilweise durch ein alternatives Instrument zu ersetzen, welches passgenauer scheint, um die Gleichstellungsziele zu erreichen.

Nach § 6a Absatz 3 LGG ist das für die Gleichstellung von Frau und Mann zuständige Ministerium verpflichtet, die Auswirkungen der Experimentierklausel wissenschaftlich zu evaluieren. In der vorliegenden Evaluierung wurde die Experimentierklausel daher einer Analyse und Bewertung, insbesondere hinsichtlich ihrer Zielerreichung, unterzogen. Die Evaluierung steht hierbei im Kontext der geplanten Weiterentwicklung des LGG und soll einerseits als Entscheidungsgrundlage bei der Frage dienen, ob die Experimentierklausel dauerhaft in das Gesetz aufgenommen werden soll. Andererseits sollen mögliche Verbesserungen der Regelung für die geplante Weiterentwicklung des LGG aufgezeigt werden.

Der vorliegende **Evaluierungsbericht ist wie folgt gegliedert**:

- **Kapitel 2** beschreibt mit der Experimentierklausel den Gegenstand der Evaluierung sowie deren Kontext.
- **Kapitel 3** beschreibt das Evaluationsdesign sowie das methodische Vorgehen.
- **Kapitel 4** geht auf die Rahmenbedingungen der Dienststellen ein, welche die Experimentierklausel angewendet haben.
- In **Kapitel 5** wird die Anwendung und Ausgestaltung der Experimentierklausel dargestellt.
- **Kapitel 6** betrachtet und bewertet die Zielerreichung der Experimentierklausel.
- In **Kapitel 7** werden die Schlussfolgerungen der Evaluierung dargelegt.
- **Kapitel 8** beinhaltet allgemeine Handlungsempfehlungen sowie eine juristische Empfehlung zur Weiterentwicklung des LGG.
- Der **Anhang** umfasst die Evaluationsmatrix, das Literaturverzeichnis sowie die verwendeten Interviewleitfäden.

2. Hintergrund: Gleichstellung in der Landesverwaltung und die Experimentierklausel nach § 6a LGG

Im folgenden Kapitel sollen der Kontext und Gegenstand der Evaluierung der Experimentierklausel nach § 6a des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG) dargestellt werden. Zunächst wird kurz der gesetzliche Rahmen skizziert. Sodann wird auf den Gleichstellungsplan als zentrales Instrument des LGG eingegangen sowie auf dessen Limitierungen in der Praxis, aus denen sich die Begründung der Einführung der Experimentierklausel herleitet. Abschließend wird die Experimentierklausel selbst erläutert, insbesondere hinsichtlich ihrer Ziele und Wirkungslogik.

Landesgleichgleichstellungsgesetz Nordrhein-Westfalen

Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein zentrales gesellschaftliches und politisches Anliegen, das **in Deutschland durch verschiedene gesetzliche Regelungen unterstützt** wird. Nach dem **Grundgesetz, das in Artikel 3 Abs. 2 S.2** die Gleichstellung von Frauen und Männern festschreibt, sind Bund und Länder verpflichtet, aktiv gezielte Maßnahmen zur Förderung von Gleichstellung und zur Überwindung bestehender Benachteiligungen zu ergreifen. Diese Zielsetzung prägt auch den öffentlichen Dienst, in dem Chancengleichheit und die Förderung von Frauen in Führungspositionen durch gesetzliche Vorgaben sichergestellt werden sollen.

In Nordrhein-Westfalen stellt das Landesgleichstellungsgesetz (LGG) das zentrale Regelwerk für die Gleichstellung im öffentlichen Dienst dar. Es trat 1999 in Kraft und hat das Ziel, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen. Das LGG verpflichtet Dienststellen des Landes sowie der Kommunen und Hochschulen, Maßnahmen zur Förderung von Gleichstellung zu ergreifen (siehe § 2 LGG). Es soll hierbei nicht nur die Repräsentanz von Frauen auf allen Hierarchieebenen gesteigert werden, sondern auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer (§ 1 Abs. 1 LGG) gefördert werden. Wesentliche Bestandteile des Gesetzes neben Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind die verbindliche Erstellung von Gleichstellungsplänen, Zielvorgaben und die Ausgestaltung der Rechte von Gleichstellungsbeauftragten der jeweiligen Dienststellen.

Das LGG wurde 2016 novelliert in einer Situation, in der trotz Fortschritten im Bereich Gleichstellung weiterhin Handlungsbedarf und Herausforderungen bestanden. So zeigte sich damals eine fortbestehende strukturelle Unterrepräsentanz von Frauen in höheren Positionen, auch wenn der Frauenanteil im öffentlichen Dienst insgesamt gestiegen war (4. Gleichstellungsbericht MMV16-3555). Im gehobenen und höheren Dienst war zu dem damaligen Zeitpunkt 2015 der Anteil von Frauen systematisch mit steigender Besoldungsstufe gesunken, insbesondere in Spitzenpositionen. Auch im Hochschulbereich waren Frauen, insbesondere in den höheren Besoldungsgruppen von Professuren, mit 18 % weiterhin stark unterrepräsentiert (vgl. Gender Report NRW 2016[1]). Ähnliche Tendenzen bestanden auf kommunaler Ebene sowie in der Landesregierung, wo Frauen seltener in Spitzenpositionen vertreten waren (1. Gleichstellungsatlas).

[1] https://www.genderreport-hochschulen.nrw.de/fileadmin/media/media-genderreport/download/Gender-Report_2016/Teil_A_Gender-Report_2016_f_web.pdf

Gleichstellungspläne im Landesgleichstellungsgesetz

Ein zentrales Instrument zur Zielerreichung des Landesgleichstellungsgesetzes NRW ist der Gleichstellungsplan. § 5 Abs. 10 LGG hebt die besondere Rolle und Funktion des Gleichstellungsplans für die Personalplanung und -entwicklung sowie die Verantwortung von Leitungspersonen hervor: *„Der Gleichstellungsplan ist ein wesentliches Steuerungsinstrument der Personalplanung, insbesondere der Personalentwicklung der Dienststelle. Seine Umsetzung und Überprüfung ist besondere Verpflichtung der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung sowie der Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben"*. Nach § 5 LGG ist ein Gleichstellungsplan in jeder Dienststelle mit mindestens 20 Beschäftigten zu erstellen und muss dabei konkrete Maßnahmen und Ziele festlegen, um die Gleichstellung innerhalb eines Zeitraums von drei bis fünf Jahren zu verbessern. Spätestens zwei Jahre nach Aufstellung muss der Plan auf dessen Zielerreichung überprüft, fortgeschrieben und gegebenenfalls angepasst werden.

In der Hochschule besteht der Gleichstellungsplan gemäß § 5 Abs. 1 LGG aus einem Rahmenplan für die gesamte Hochschule und aus den Gleichstellungsplänen der Fachbereiche, der Verwaltung, der zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen und der zentralen Betriebseinheiten, soweit mindestens 20 Beschäftigte vorhanden sind. Die Gleichstellungspläne der Fachbereiche können weiter differenziert werden.

Mehrere Dienststellen können in einem Gleichstellungsplan zusammengefasst werden. Die Zusammenfassung darf jedoch eine erhebliche Unterrepräsentanz von Frauen in einer Dienststelle nicht durch eine erhebliche Überrepräsentanz von Frauen in anderen Dienststellen ausgleichen.

Gegenstand des Gleichstellungsplans sind Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zum Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen (§ 6 Abs. 1 LGG). Inhaltlich basiert der Gleichstellungsplan auf einer detaillierten Bestandsaufnahme der Beschäftigtenstruktur sowie einer Prognose der zu erwartenden Personalentwicklungen wie Beförderungen/Höhergruppierungen und Neueinstellungen. Auf Grundlage dieser Analyse werden spezifische Zielvorgaben formuliert, die darauf abzielen, den Frauenanteil in unterrepräsentierten Bereichen bis zu einem Anteil von 50 Prozent zu erhöhen. Diese Zielvorgaben betreffen insbesondere Einstellungen, Beförderungen und Höhergruppierungen. Des Weiteren ist es gemäß § 6 Abs. 3 LGG erforderlich, organisatorische, personelle, soziale und fortbildende Maßnahmen darzulegen, die der Erreichung der Zielvorgaben dienen sollen. Im Falle eines Abbaus oder Sperrung von Stellen sollen zusätzliche Maßnahmen beschrieben werden, die ein Absinken des Frauenanteils verhindern.

Gemäß § 5a LGG ist innerhalb von sechs Monaten nach Ablauf des Gleichstellungsplans **ein Bericht über die Personalentwicklung und die durchgeführten Maßnahmen** zu verfassen und der (nach § 5 Absatz 2 bis 5) zuständigen Stelle vorzulegen. Dieser Bericht dient als Grundlage für die Fortführung und Verbesserung des Gleichstellungsplans und trägt zur Transparenz der Gleichstellungsbemühungen in der Dienststelle bei. Zudem sind die Gleichstellungspläne, Maßnahmen sowie die Berichte zur Personalentwicklung in der Dienststelle bekannt zu machen.

Die Experimentierklausel nach § 6a LGG: Rechtliche Vorgaben

Der Gleichstellungsplan stellt ein zentrales Steuerungsinstrument dar, um langfristige und verbindliche Ziele für die Gleichstellung im öffentlichen Dienst zu erreichen. **Dennoch zeigt sich in der Praxis, dass dieses Instrument nicht immer ausreichend auf spezifische Herausforderungen und strukturelle Unterschiede eingehen kann.** Wie in der Gesetzesbegründung der Novellierung des LGG festgehalten wird, zeigen Berichte zur Umsetzung des LGG, dass zwar die ganz überwiegende Anzahl der Dienststellen einen Gleichstellungsplan aufgestellt hat (Gesetzesbegründung zum LGG, Drs. 16/12366, S. 64).

Einzelvorgaben des Gesetzes werden jedoch häufig nicht eingehalten und Zielvorgaben oftmals nicht erreicht. Zudem wurde konstatiert, dass das Instrument des Gleichstellungsplans ein stark formalisiertes ist, welches in der Anwendung und Umsetzung Herausforderungen mit sich zu bringen scheint bzw. im Hinblick auf konkrete Situationen nicht immer ein adäquates Instrument zu sein scheint (ebd.).[2] Als Ursache hierfür wurden u.a. die heterogenen Strukturen der Dienststellen vermutet. Um den unterschiedlichen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, wurde 2016 im Rahmen der Novellierung des LGG mit § 6a LGG eine Experimentierklausel geschaffen, die die Verwendung flexiblerer alternativer Instrumente zum Gleichstellungsplan ermöglicht, um die Gleichstellungsziele zu erreichen.

Die Experimentierklausel nach § 6a des LGG schreibt vor, dass der gemäß § 5 Absatz 1 zu erstellende Gleichstellungsplan im Einvernehmen mit der Gleichstellungsbeauftragen und mit Zustimmung der gemäß § 5 Abs. 2-5 zuständigen Stelle ganz oder teilweise durch ein alternatives Instrument ersetzt werden kann, insofern es die Zielerreichung des andernfalls zu erstellenden Gleichstellungsplans sicherstellt. Die Nutzung alternativer Instrumente soll individualisierte und passgenaue Lösungen hervorbringen und dadurch eine flexible Auswahl an Instrumenten, Maßnahmen und verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren ermöglichen (Gesetzesbegründung zum LGG, Drs. 16/12366, S. 64). Die Anwendung der Experimentierklausel soll es hierbei auch ermöglichen, die inhaltliche Auseinandersetzung der Dienststellenleitungen und Führungskräfte zu fördern und ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln.

Die Regelungen zu den Gleichstellungsplänen in § 5 Absatz 7 und 10 sowie § 5a LGG gelten entsprechend für die alternativen Instrumente. Die alternativen Instrumente müssen daher ebenso wie die Gleichstellungspläne nach zwei Jahren überprüft und unter Umständen angepasst bzw. ergänzt werden. Darüber hinaus gelten die Pflichten für die Berichtslegung entsprechend, sodass insbesondere ein Bericht über die Personalentwicklung und die durchgeführten Maßnahmen zu erarbeiten ist, der mit der Fortschreibung des Instruments der zuständigen Stelle vorzulegen ist (§ 5a Abs. 1). Um die Sichtbarkeit der alternativen Instrumente zu gewährleisten, müssen sie ebenso wie die Berichte über die Personalentwicklung und die durchgeführten Maßnahmen innerhalb der Dienststellen bekannt gemacht werden. Der Verweis auf die entsprechende Anwendung des § 5 Abs. 10 LGG hebt außerdem die besondere Bedeutung als Steuerungsinstrument der Personalplanung und -entwicklung hervor sowie die besondere Verpflichtung der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung sowie der Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben bei der Umsetzung und Überprüfung.

Wirkungslogik und Wirkungsannahmen der Experimentierklausel

Um **die angestrebten Wirkungspfade der Experimentierklausel** zu veranschaulichen, wurde in der Konzeptionsphase der Evaluierung eine Wirkungslogik (siehe Abbildung 1) entwickelt und mit dem MKJFGFI validiert. Diese stellt den Evaluationsgegenstand dar, indem sie die Ziele der Experimentierklausel abbildet, sowie die zu Grunde liegenden Wirkungsannahmen, wie die Klausel zu diesen beitragen soll. **Die Wirkungslogik stellt die Zusammenhänge zwischen Inputs, Aktivitäten, Outputs, Outcome und Impact dar.**

[2] So hat zwar beispielsweise mit 94,7 Prozent von 468 Dienststellen in NRW mit mehr als 20 Beschäftigten ein Großteil der Dienststellen zum Stand Juni 2018 einen Gleichstellungsplan gemäß § 5 Abs. 1 LGG aufgestellt (1. Gleichstellungsatlas, S.128). Es zeigt sich jedoch, dass Einzelvorgaben oft nicht eingehalten und Zielvorgaben nicht erreicht wurden. So wurde zwar in 98,9 Prozent der Dienststellen der unmittelbaren Landesverwaltung eine Gleichstellungsbeauftragte und in 93,2 Prozent eine Stellvertretung bestellt (ebd. S.130). Gemäß § 16 Abs. 2 ist eine Gleichstellungsbeauftragte „im erforderlichen Umfang von den sonstigen dienstlichen Aufgaben im Rahmen der verfügbaren Stelle zu entlasten." In Dienststellen von 201 bis 500 Beschäftigten wurde die Vorgabe im Jahr 2018 allerdings nur in 22,8 Prozent der Fälle erfüllt, bei Dienststellen mit über 500 Beschäftigten von 55,4 Prozent (ebd. S.131).

Gemäß der Wirkungslogik zielt der Einsatz alternativer Instrumente nach § 6a LGG übergeordnet auf **langfristiger Ebene der Impacts** – ebenso wie klassische Gleichstellungspläne – darauf ab, dass durch die Anwendung der Experimentierklausel und den Einsatz von alternativen Instrumenten:

1) Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** für Frauen und Männer in den Dienststellen gestärkt wird.
2) Die **Unterrepräsentanz von Frauen in den Dienststellen abgebaut** wird.
3) Die **Gleichstellung in den Dienststellen gefördert** wird.
4) Ein **Beitrag zur gleichberechtigten Beteiligung von Frauen und Männern an Entscheidungen der Landesregierung und Verwaltung** in dem Sinne geleistet wird, dass die Bedürfnisse von Frauen und Männern im gleichen Maße berücksichtigt werden.

Im Besonderen soll die Experimentierklausel zu einer **langfristigen Verbesserung der Attraktivität und Modernisierung des Themas Gleichstellung in den Dienststellen** beitragen.

Auf der **Ebene mittelfristiger Wirkungen (Outcomes)** wurden sieben Aspekte identifiziert, zu denen mit der Experimentierklausel beigetragen werden soll:

1) Die **Identifikation mit den Zielen und Maßnahmen zur Stärkung der Gleichstellung** ist erhöht.
2) **Die Akzeptanz und das *Commitment*[3] der Beschäftigten und Führungskräfte** für die Umsetzung von Gleichstellungszielen und Maßnahmen sind gestärkt.
3) Die **Passgenauigkeit der Maßnahmen** zur Steuerung der Gleichstellung ist erhöht.
4) Das **Controlling der Personalentwicklung** in Bezug auf Gleichstellung in der Dienststelle ist vereinfacht und qualitativ verbessert.
5) Die alternativen Instrumente tragen **zur Modernisierung der Governance-Strukturen im öffentlichen Dienst** bei.
6) Die **Flexibilität der Maßnahmen zur Steuerung der Gleichstellung** ist erhöht.
7) **Maßnahmen** zur Stärkung der Gleichstellung in den Dienststellen **werden stetig weiterentwickelt**.

Sowohl die direkten als auch die langfristigen Ziele der Nutzung der Experimentierklausel unterliegen dabei gewissen Wirkungsannahmen, dahingehend wie sie erreicht werden sollen. Bezüglich der Anwendung alternativer Instrumente wird erwartet, dass der partizipative Ansatz in ihrer Ausarbeitung sowie eine größere Flexibilität für deren Ausgestaltung eine erhöhte Passgenauigkeit der Instrumente und der in ihrem Rahmen gewählten Maßnahmen ermöglicht und gleichzeitig die personelle Verankerung in den Dienststellen erhöht. Die Passgenauigkeit soll zusätzlich die Erreichung der Gleichstellungsziele verbessern. Übergreifend soll die aktive Mitgestaltung der Instrumente zudem nicht nur die Akzeptanz steigern, sondern auch das Engagement der Beschäftigten in den Dienststellen für Gleichstellungsthemen. Hiermit verbunden wird auch angenommen, dass die partizipative Ausarbeitung und erhöhte Passgenauigkeit der alternativen Instrumente und ihrer Maßnahmen das Controlling durch die Personalabteilungen erleichtert. Zudem wird angenommen, dass durch die partizipative Ausgestaltung alternativer Instrumente diese besser mit bereits existierenden Steuerungselementen harmonieren. Es wird erwartet, dass dies zusammen mit der höheren Passgenauigkeit auch zu einer Modernisierung der Governance-Strukturen der Dienststellen beiträgt.

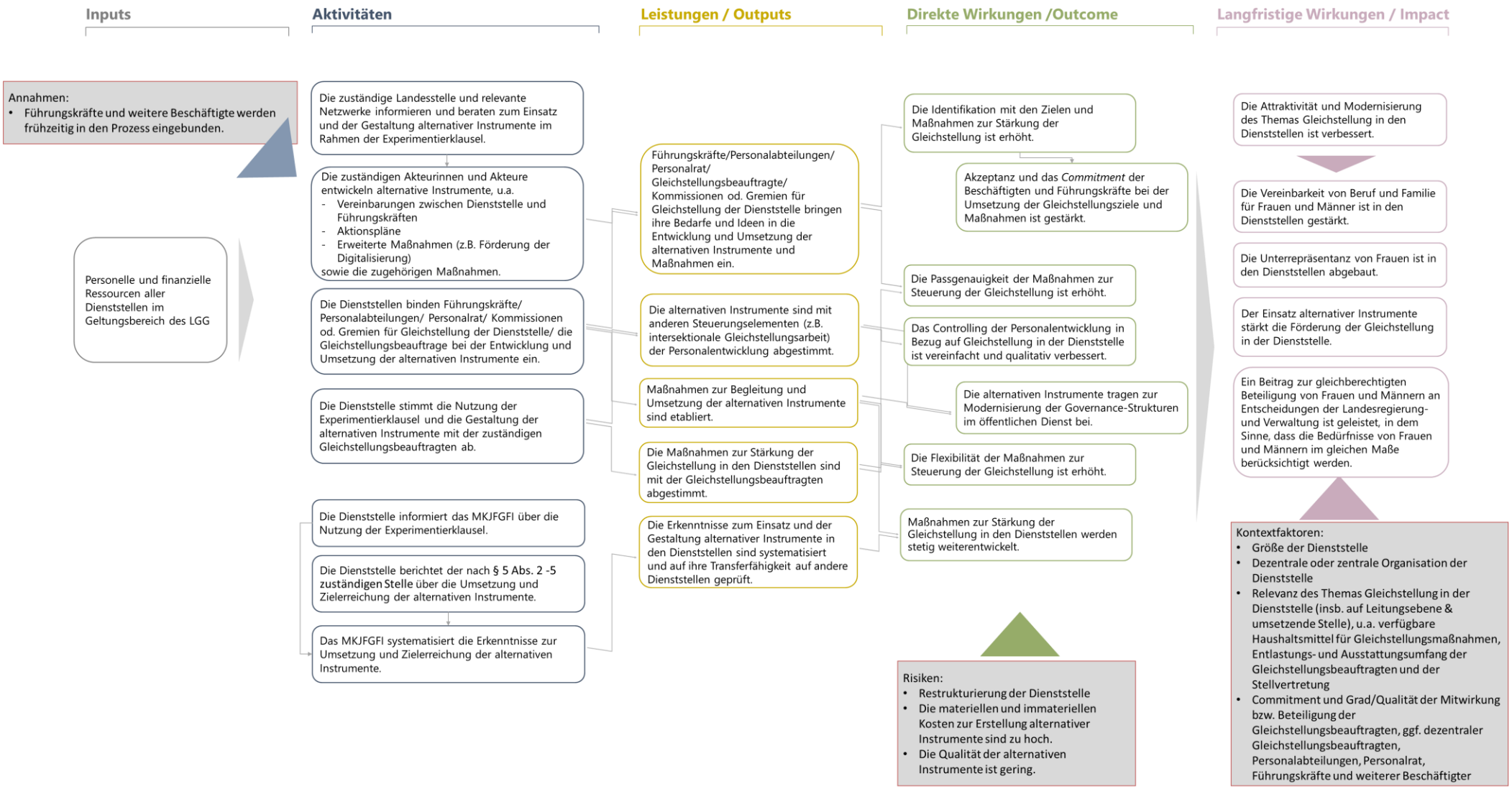
[3] Der Begriff des *Commitment* beschreibt, inwieweit sich relevante Akteurinnen und Akteure für die Umsetzung von Gleichstellungszielen und -maßnahmen bekennen, verpflichten und engagieren.

Inputs, Aktivitäten und Leistungen/Outputs:

Die Umsetzung dieser Annahmen beruht auf Ebene der Inputs auf den personellen und finanziellen Ressourcen der Dienststellen sowie den hiermit durchgeführten Aktivitäten wie Beratungen durch die zuständige Landesstelle bezüglich des Einsatzes alternativer Instrumente im Rahmen der Experimentierklausel. Dies soll die Entwicklung von Maßnahmen und Instrumenten unterstützen, bei der Führungskräfte, Personalrat, die Gleichstellungsbeauftragte sowie weitere relevante Akteurinnen und Akteure eingebunden werden. Die genannten Aktivitäten sollen zudem dazu führen, dass Führungskräfte, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und weitere relevante Akteurinnen und Akteure ihre Ideen und Bedarfe in Entscheidungsprozesse einbringen. **Hieraus resultieren auf Ebene der Outputs Instrumente und Maßnahmen**, die sowohl mit der Gleichstellungsbeauftragten als auch mit anderen Steuerungselementen der Personalentwicklung abgestimmt sind. Das MKJFGFI wird hierbei über die Nutzung der Experimentierklausel informiert und erhält einen Bericht der Dienststelle über die geplante Umsetzung. Darauf basierend sollen die Erkenntnisse zum Einsatz der Experimentierklausel systematisiert und auf ihr Transferpotenzial überprüft werden. Dies soll wiederum die Anwendung der Klausel unterstützen.

Abbildung 1: Wirkungslogik der Experimentierklausel

Wirkungslogik des Einsatzes alternativer Instrumente nach § 6a LGG



3. Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen der Evaluierung erläutert. Hierbei werden die Zielsetzung, der Fokus der Evaluierung, sowie die Evaluationsfragen dargestellt. Anschließend werden das Evaluationsdesign und seine methodische Umsetzung erläutert, um abschließend auf die (methodischen) Limitierungen der Evaluierung einzugehen.

Zielsetzung und Fokus der Evaluierung

Ziel der Evaluierung war es, **den Umsetzungsprozess der Experimentierklausel** bei den teilnehmenden Dienststellen zu evaluieren sowie dessen **Wirkung zu analysieren**. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stand dabei (1) die Gewinnung von Erkenntnissen darüber, ob und inwieweit die Ziele der Regelung erreicht wurden bzw. die Regelung nachgebessert werden muss. Zusätzlich wurde untersucht, (2) ob und in welchem Umfang die Experimentierklausel in den Regelbetrieb überführt werden kann.

Evaluationstheoretisch handelt es sich um eine summative Evaluierung mit dem Ziel der Rechenschaftslegung, welche die Zielerreichung der Experimentierklausel bilanzierend analysieren und bewerten soll.

Schwerpunkte der Evaluierung sind die Relevanz, Effektivität und Wirkung der Experimentierklausel. Hieraus wurden die folgenden übergeordneten Evaluierungsfragen abgeleitet und mit dem MKJFGFI abgestimmt (für eine vollständige Liste der Evaluierungsfragen, siehe die Evaluierungsmatrix im Anhang):

1. Inwiefern ist die Konzeption und Umsetzung alternativer Instrumente eine **attraktive, anwendungsorientierte und wirkungsvolle Alternative zum klassischen Gleichstellungsplan**?
2. Welche **innovativen Formate und gute Praxis** werden im Rahmen der Experimentierklausel entwickelt und welche dienststellenübergreifenden Potenziale bergen diese zur Stärkung der Gleichstellung der Geschlechter in der öffentlichen Verwaltung?
3. Inwiefern fördern die innovativen Formate die **Verbindlichkeit zur Umsetzung** der gleichstellungspolitischen Ziele?
4. Inwiefern fördern die Konzeption und Umsetzung alternativer Instrumente die **Akzeptanz und *Ownership*[4] für gleichstellungspolitische Ziele** über die verschiedenen Verwaltungsebenen hinweg?
5. Wie fügen sich die alternativen Instrumente in andere Steuerungsinstrumente ein und fördern damit die **Modernisierung der Governance-Strukturen** im öffentlichen Dienst?
6. Welche **Verbesserungspotenziale** lassen sich in Hinblick auf eine dauerhafte Festschreibung der Experimentierklausel in das LGG ableiten?

Diese Evaluierungsfragen wurden weiter operationalisiert durch spezifische **Prüfkriterien**, die sich aus der Leistungsbeschreibung ableiten und im Rahmen der Evaluierung betrachtet wurden:

- **Rahmenbedingungen** für den Einsatz alternativer Instrumente, u.a. Verankerung und Ressourcen der Gleichstellungsbeauftragten in der Dienststelle; (siehe Kapitel 4)
- Einhaltung der **Verfahrensvorschriften** des § 6a LGG (u.a. Umsetzung und Überprüfung der alternativen Instrumente hinsichtlich Personalplanung und -entwicklung (Wahrnehmung dieser Aufgabe durch Dienststellenleitung, Personalverwaltung und Beschäftigte mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben)) (siehe Kapitel 5.2)

[4] Mit dem Begriff *Ownership* ist sowohl eine Identifikation mit als auch ein Gefühl der (geteilten) Verantwortlichkeit (über eine rein formale Verantwortlichkeit und Zuständigkeit hinaus) für Gleichstellungsziele gemeint. Es beschreibt, inwieweit sich relevante Akteurinnen und Akteure diese Ziele zu eigen machen.

- **Grad und Qualität der Beteiligung** der Gleichstellungsbeauftragten, der Beschäftigten und der Führungskräfte (siehe Kapitel 5.2 und 6.1)
- **Interaktion** der Gleichstellungsbeauftragten mit der Personalverwaltung; Zusammenarbeit der Gleichstellungsbeauftragten mit der Leitung (siehe Kapitel 5.2 und 6.2)
- **Motive** für die Nutzung eines alternativen Instrumentes (siehe Kapitel 5.3)
- Qualität/Grad der **Innovation** (Verfahren und Inhalte) (siehe Kapitel 6.1)
- **Wirkung des alternativen Instruments**/Erreichen der gleichstellungspolitischen Ziele der Dienststelle (Zielerreichungsgrad) (siehe Kapitel 6.2)
- **Akzeptanz** in den Dienststellen für die alternativen Instrumente und Maßnahmen sowie für Gleichstellungsziele allgemein (siehe Kapitel 6.1 und 6.2)
- (intendierte /nicht-intendierte) **Nebeneffekte** der Experimentierklausel (siehe Kapitel 6.2)
- **Vorteile/Nachteile** gegenüber dem klassischen Gleichstellungsplan (siehe Kapitel 7.1)
- **Kosten-Nutzen-Verhältnis**: nicht nur finanzieller Art, auch i.S.v. immateriellen Kosten und Nutzen für unterschiedliche Stakeholder im Umsetzungskontext (siehe Kapitel 7.1)
- **Praktikabilität/ Transferpotenzial** (siehe Kapitel 7.3)

Evaluationsdesign und methodische Umsetzung

Die Evaluierung der Experimentierklausel wurde in drei Phasen umgesetzt: eine Konzeptionsphase, eine Durchführungsphase und eine Auswertungsphase.

Die **Konzeptionsphase** diente insbesondere dem Aufbau eines **fundierten Verständnisses der Rahmenbedingungen** und einer darauf basierenden **Feinjustierung des Evaluationskonzeptes**. Zu diesem Zwecke wurde eine explorative Dokumentenanalyse umgesetzt, bei der alle relevanten Unterlagen intensiv gesichtet wurden. Auf dieser Basis wurde eine Wirkungslogik entwickelt und in einem gemeinsamen Termin mit dem MKJFGFI validiert, die ein gemeinsames Verständnis der Ziele der Experimentierklausel festhält. Dies diente als Grundlage für die Evaluierung der Zielerreichung. Auf Grundlage des Wirkungsmodells wurde ein Analyseraster erstellt, welches die handlungsleitenden Fragekomplexe entlang der Dimensionen Relevanz, Effektivität, Wirkung und Kohärenz spezifizierte und in einem zweiten Schritt operationalisierte. Auf dieser Basis wurden in einem weiteren Schritt passgenaue Interviewleitfäden formuliert, um relevante Interviewdaten zur Anwendung und den Wirkmechanismen der Experimentierklausel zu erfassen.

Auf Grundlage der Sekundärdatenanalyse führte das Evaluationsteam insgesamt **18 semi-strukturierte Interviews** mit **22** Expertinnen und Experten durch. Insgesamt wurden neun Dienststellen in die Evaluierung einbezogen, von denen acht Dienststellen die Experimentierklausel aktuell anwenden und eine Dienststelle nach Anwendung der Experimentierklausel zum Gleichstellungsplan zurückgekehrt ist. Die Interviews fanden mit Gleichstellungsbeauftragten, Leitungspersonen und weiteren, in die Gestaltung der alternativen Instrumente involvierten, Personen (beispielsweise aus dem Bereich Personal) statt. Für eine übergeordnete Perspektive fanden darüber hinaus drei Interviews mit Expertinnen aus landes- bzw. bundesweiten Netzwerken von Gleichstellungsbeauftragten in Hochschulen und Kommunen statt. Die Interviews fanden in einem Zeitraum von **Juli bis September** 2024 statt.

Nach Abschluss der Durchführungsphase leitete das Evaluationsteam die **Auswertungsphase** mit der **Synthese der Daten** ein, um die Ergebnisse der verschiedenen Schritte zusammenzuführen. Die Darstellungen, Auswertungen und Analysen der erhobenen Daten gaben einen umfassenden Einblick in die Wirkung und den Erfolg der Experimentierklausel und ergänzten die Informationsgrundlage für den Bericht. Auf dieser Grundlage leitete das Evaluationsteam **konkrete Empfehlungen** ab.

Abschließend wurden alle Ergebnisse sowie die Handlungsempfehlungen in einem **Abschlussbericht** zusammengefasst. Der Bericht stellt neben den zentralen Erkenntnissen der Interviews zusätzlich detaillierte (juristische) Empfehlungen für zukünftige Maßnahmen bezüglich der Weiterentwicklung des LGGs, die der „Zukunftsvertrag für NRW" (Koalitionsvereinbarung von CDU und Grünen 2022-2027) vorsieht, dar.

Limitierungen der Evaluierung

Die Evaluierung der Experimentierklausel unterlag einigen Limitationen, welche bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Eine zentrale Herausforderung bestand in der **geringen Anzahl der untersuchten Dienststellen**. Mit lediglich acht beteiligten Dienststellen beschränkt sich die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erheblich, da die Erfahrungen dieser wenigen Stellen nicht unbedingt repräsentativ für alle Dienststellen im Geltungsbereich des LGG sind. Wenn daher in der Evaluierung von der Landesebene bzw. der Ebene der Kommunen oder Hochschulen gesprochen wird, soll kein Anspruch auf Generalisierbarkeit auf alle Dienststellen der jeweiligen Ebene erhoben werden, sondern es wird sich in erster Linie auf die untersuchten Dienststellen bezogen. Nichtsdestoweniger ist es aus Sicht des Evaluationsteams plausibel, dass sich ein Großteil der Erkenntnisse auch auf andere Dienststellen übertragen lässt. Auch liegt in der Gruppe der einbezogenen Dienststellen nicht unbedingt eine Verzerrung dahingehend vor, dass nur Dienststellen mit einem von vornherein größeren Engagement für Gleichstellung oder eine größere Offenheit gegenüber Diversitätsmaßnahmen betrachtet wurden, da auch mit Gleichstellungsbeauftragen aus Dienststellen gesprochen wurde, welche die Experimentierklausel nicht anwenden.

Weiterhin war es im Rahmen des Evaluationsdesigns **nur eingeschränkt möglich, die Perspektive der Beschäftigten zur Entwicklung und Umsetzung der Instrumente und Gleichstellungsmaßnahmen umfassend abzubilden**. Da Gleichstellungsthemen in der Praxis oft nur von wenigen Personen aktiv bearbeitet werden, stand eine geringere Anzahl an Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern zur Verfügung als erwartet. In einigen Fällen sahen sich Personen auf Leitungsebene, aber auch auf Seiten der Personalabteilung nur begrenzt sprechfähig zur Experimentierklausel und standen daher teils nicht für Interviews zu Verfügung. Dies reduzierte die Tiefe und Vielfalt der Perspektiven, was die Genauigkeit und Bandbreite der Evaluierung beeinflusste. Im Gegenzug war es im Rahmen der Evaluierung **nicht möglich bzw. vorgesehen, eine breitere Einbeziehung von Beschäftigten in den Dienststellen allgemein umzusetzen**, was die Aussagen zur Wahrnehmung der im Rahmen der Experimentierklausel umgesetzten Instrumente und Maßnahmen innerhalb einer Dienststelle einschränkt.

Schließlich können **nur begrenzte Aussagen zur tatsächlichen Wirkung der Experimentierklausel** getroffen werden. Neben dem begrenzten Rahmen der Evaluierung ist dies auch dadurch bedingt, dass einige Dienststellen sich noch in der Umsetzung der Experimentierklausel befinden. Zudem kann selbst dort, wo Daten diesbezüglich vorliegen, die Evaluierung keine abschließenden Aussagen zum Beitrag der Experimentierklausel zu Veränderungen treffen, da nicht auszuschließen ist, dass beobachtete Veränderungen auch ohne die Anwendung der Experimentierklausel erzielt worden wären, ohne dass mehr Dienststellen betrachtet werden, welche die Experimentierklausel nicht anwenden. Die Analyse liefert zwar wertvolle Anhaltspunkte zur Umsetzung und Akzeptanz, doch eine fundierte Bewertung der langfristigen Wirkungen bleibt aufgrund der eingeschränkten Datenlage eine Herausforderung.

4. Rahmenbedingungen

Im folgenden Kapitel werden die Rahmenbedingungen der Dienststellen für die Anwendung der Experimentierklausel dargelegt. Dies betrifft (spezifische) gesetzliche Rahmenbedingungen für bestimme Dienststellen, die Organisationstruktur (inklusive Größe und Ressourcen der Dienststellen), die Art, wie Gleichstellung in den Dienststellen allgemein verankert ist, Besonderheiten hinsichtlich der von Gleichstellungszielen betroffenen Zielgruppen sowie weitere externe Rahmenbedingungen. Hierbei wird auf Grund relevanter Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen von Dienststellen zwischen Dienststellen auf Landes- und Kommunalebene einerseits sowie Hochschulen andererseits unterschieden.

Dienststellen auf kommunaler und Landesebene

Gesetzliche Rahmenbedingungen: Für alle Dienststellen gilt das Landesgleichstellungsgesetz (LGG), das wesentliche Vorgaben zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der öffentlichen Verwaltung regelt. Es verpflichtet alle öffentlichen Dienststellen zur Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen und stellt sicher, dass die Gleichstellung in der Personalpolitik berücksichtigt wird.
Organisationsstruktur: Die Organisationsstruktur **variiert je nach Größe und Art der Dienststelle**, mit einer stärkeren Differenzierung zwischen zentralen und dezentralen Strukturen, insbesondere auf kommunaler Ebene. **Die Ressourcen für Gleichstellungsmaßnahmen unterscheiden sich je nach Größe der Institution und der finanziellen Ausstattung der jeweiligen Dienststellen.** In größeren Landesbehörden existieren oft zentrale Einheiten, die Gleichstellungsmaßnahmen effizient koordinieren können. Kommunale Dienststellen haben oft begrenzte finanzielle Mittel und Personalressourcen. Strukturen, die sowohl zentrale als auch dezentrale Einheiten umfassen, machen zudem die Koordination von Gleichstellungsmaßnahmen über verschiedene Fachbereiche hinweg erforderlich. Aufgrund der Vielfalt der Aufgabenbereiche und der breiten Ausrichtung der verschiedenen Abteilungen können die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen, insbesondere im Bereich der Führung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine große Herausforderung darstellen.

Verankerung der Gleichstellung: Die **Verankerung der Gleichstellung variiert je nach Dienststelle und zeigt eine große Vielfalt an organisatorischen Ansätzen**. In einigen Dienststellen existieren Stabsstellen für Gleichstellung, die eine zentrale Rolle bei der Koordination und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen spielen. In anderen Dienststellen ist die Gleichstellungsarbeit enger mit anderen Themenbereichen wie Diversity Management verknüpft, wobei eine umfassendere Sichtweise auf Gleichstellung verfolgt wird. So berücksichtigt beispielsweise eine Dienststelle neben geschlechtsspezifischen Aspekten auch Integration und Diversität und verfolgt eine intersektionale Gleichstellungspolitik. In Bezug auf die Qualitätssicherung beteiligen sich manche Dienststellen an Initiativen wie dem Audit berufundfamilie und der Charta der Vielfalt, um die Qualität der Gleichstellungsarbeit regelmäßig zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern. In einigen Fällen gibt es keine formelle Stabsstelle für Gleichstellung, jedoch ist die Gleichstellungsbeauftragte direkt der Dienststellenleitung unterstellt, was ihr eine hohe Flexibilität und Einflussmöglichkeit in der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen verschafft. Die GSB spielt in allen Fällen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Gleichstellungsziele und ist aktiv in alle Personalprozesse eingebunden.[5] **Die Stellenanteile der Gleichstellungsbeauftragten variieren**

[5] Sie arbeitet eng mit der Personalabteilung und der Dienststellenleitung zusammen, um sicherzustellen, dass Gleichstellungsaspekte in allen relevanten Planungen und Entscheidungen berücksichtigt werden. Sie nimmt an wichtigen Entscheidungsprozessen teil, insbesondere in der Personalauswahl und bei der Festlegung der Zielvereinbarungen zur Gleichstellung. Ein besonderes Instrument für die GSB ist ihr Widerspruchsrecht, das ihr ermöglicht, gegen Maßnahmen vorzugehen, die sie als unvereinbar mit

jedoch mit einigen Vollzeitstellen und anderen, die etwa zu 50 % freigestellt sind und parallel zu weiteren Aufgaben in den Fachabteilungen arbeiten. Manche, gerade größere Dienststellen, verfügen über ein Team von Gleichstellungsbeauftragten, während in anderen Fällen nur eine einzelne Gleichstellungsbeauftragte tätig ist.

Betroffene Zielgruppe: Die **Zusammensetzung der Belegschaft variiert je nach Dienststelle und spiegelt unterschiedliche Geschlechterverhältnisse wider und damit variieren auch die (Handlungs-)Bedarfe hinsichtlich Gleichstellung in gewissem Grad nach Dienststelle**. In vielen Dienststellen gibt es genauso viele oder mehr weibliche Beschäftigte als männliche Beschäftigte. Ein Beispiel hierfür ist eine Dienststelle mit einem Anteil von 69 % Frauen in der Belegschaft, insbesondere in den Führungspositionen auf Referentenebene, wo 63 % der Führungskräfte weiblich sind. Trotz dieser positiven Entwicklung bleibt in einigen Bereichen, wie beispielsweise im technischen Bereich oder in den höheren Besoldungsgruppen, eine Unterrepräsentanz von Frauen bestehen. Besonders in den höheren Führungsebenen und im höheren Dienst ist die Frauenquote weiterhin niedriger. Auch die Teilzeitquote in Führungspositionen bleibt gering, was auf Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Führungsaufgaben und Familienverantwortung hinweist. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen variiert zudem je nach Struktur und den spezifischen Anforderungen der Dienststelle. Insgesamt zeigt sich, dass die Gleichstellung der Geschlechter in der Gesamtbelegschaft der betrachteten Dienststellen weitgehend erreicht wird, jedoch weiterhin gezielte Maßnahmen erforderlich sind, um Frauen verstärkt in Führungspositionen zu fördern und eine gleichwertige Teilhabe an Leitungsfunktionen zu sichern.

Externe Rahmenbedingungen: Die **externen Rahmenbedingungen für die Gleichstellungsarbeit variieren stark je nach Dienststelle und Standort**. Kommunale Dienststellen sehen sich oft größeren Herausforderungen gegenüber, da sie mit begrenzten Ressourcen arbeiten und gleichzeitig die Attraktivität ihrer Organisation für qualifizierte Arbeitskräfte steigern müssen. Insbesondere kleinere Kommunen sind durch Budget- und Personalbeschränkungen in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Im Gegensatz dazu haben größere Städte und Landeshauptstädte tendenziell mehr Ressourcen zur Verfügung und zeigen ein höheres Engagement in den Bereichen Diversität und Gleichstellung, was ihre Möglichkeiten zur Umsetzung entsprechender Maßnahmen stärkt. Ein weiterer externer Einflussfaktor ist der Fachkräftemangel, der zunehmend spürbar wird. Die Ansprüche der jüngeren Generation an flexible Arbeitsbedingungen und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stellen insbesondere für Kommunen eine zusätzliche Herausforderung dar, die mit den Erwartungen an moderne Arbeitsmodelle und attraktive Arbeitsplätze Schritt halten müssen. Diese externen Rahmenbedingungen beeinflussen maßgeblich, wie Gleichstellungsziele formuliert und in der Praxis umgesetzt werden können.

Hochschulen

Die Rahmenbedingungen zur Gleichstellung an den Hochschulen unterscheiden sich teilweise von denen der anderen Dienststellen aufgrund von gesetzlichen und strukturellen/institutionellen Besonderheiten. Unter Hochschulen fallen laut LGG die Universitäten und Fachhochschulen in Trägerschaft des Landes NRW, aber auch die Universitätsklinika, die staatlichen Kunsthochschulen sowie die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst. Es befinden sich 37 Hochschulen in Trägerschaft des Landes NRW (Genderreport 2022: 11).

Gesetzliche Rahmenbedingungen: Für die beteiligten Hochschulen ist das **Hochschulgesetz (HG) NRW als Spezialgesetz richtungsweisend**. **Ergänzend gilt das Landesgleichstellungsgesetz (LGG),**

dem Gleichstellungsgesetz oder dem Gleichstellungsplan erachtet. Dies stärkt ihre Rolle als unabhängige Instanz und ermöglicht eine aktive Einflussnahme auf die Umsetzung der Gleichstellungsziele.

vgl. § 2 Abs. 1 Nr. 5 LGG. Im HG sind unter anderem die geschlechtergerechte Zusammensetzung von Gremien (§ 11b) und die Chancengerechtigkeit bei der Berufung von Professorinnen und Professoren (§ 37a) gesetzlich festgelegt. § 24 HG enthält außerdem Bestimmungen zu den zentralen und dezentralen Gleichstellungsbeauftragten (Abs. 1 bis 3) und zur gleichstellungsbezogenen Mittelvergabe (Abs. 5). Dort wird beispielsweise bestimmt, an welchen Sitzungen hochschulspezifischer Gremien die Gleichstellungsbeauftragte zur Erfüllung ihrer Aufgaben teilnehmen darf. Gemäß § 24 Abs. 4 HG wird zur Beratung und Unterstützung von Hochschule und Gleichstellungsbeauftragten eine Gleichstellungskommission eingerichtet.
Das HG schreibt darüber hinaus auch die Erstellung von Gleichstellungsquoten auf der Grundlage des Kaskadenmodells in § 37a HG vor.

Organisationsstruktur: Die Hochschulen zeichnen sich dadurch aus, dass es sich um Körperschaften handelt, die nach dem **Prinzip der akademischen Selbstverwaltung** organisiert sind. Das bedeutet, dass die Hochschulleitung nur eingeschränkte Möglichkeiten der Steuerung hat. Es gibt sowohl **zentrale als auch dezentrale Organisationseinheiten und Gremien**. Zentrale Organe sind u.a. das Rektorat (oder Präsidium) und die Hochschulverwaltung. Auf dezentraler Ebene gliedern die Hochschulen sich in dezentrale Einheiten, die Fachbereiche oder Fakultäten. Die Fachbereiche/Fakultäten sind eigenverantwortlich für die Lehre und Forschung innerhalb ihres Fachbereiches zuständig (akademische Selbstverwaltung).

Verankerung der Gleichstellung: Diese **zweigeteilte Organisationsstruktur spiegelt sich auch bei der Verankerung der Gleichstellung an den Hochschulen wider**. Es gibt nicht nur eine zentrale Gleichstellungsbeauftragte und ihre Vertreterinnen, sondern auch eine oder mehrere dezentrale Gleichstellungsbeauftragte in den Fakultäten bzw. Fachbereichen. In den Hochschulen besteht der Gleichstellungsplan gemäß § 5 Abs. 1 aus einem Rahmenplan für die gesamte Hochschule sowie aus den Gleichstellungsplänen der Verwaltung, der Fachbereiche, der zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen und aus den Plänen der zentralen Betriebseinheiten, soweit mindestens 20 Beschäftigte vorhanden sind.

Betroffene Zielgruppe: Der Gleichstellungsplan adressiert in der Regel sowohl das wissenschaftliche und technische Personal als auch externe Lehrkräfte und die Studierenden. Aufgrund **der diversen und komplexen Zusammensetzung der Hochschulen** ergeben sich auch besondere Herausforderungen für den Gleichstellungsauftrag an den Hochschulen. Zum einen gibt es die sogenannte **vertikale Segregation, das heißt viele verschieden Statusgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Hindernissen bei der Gleichstellung** (Studierende, wissenschaftliches Personal, Mitarbeitende in Technik und Verwaltung sowie Professorinnen und Professoren). So unterscheiden sich die Geschlechterverhältnisse zwischen den Statusgruppen teilweise erheblich, auch die unterschiedlichen Karrierewege und Zugänge bringen verschiedene Hürden mit sich, wie beispielsweise die Berufung von Professorinnen und Professoren. Zum anderen gibt es Unterschiede zwischen den Fachbereichen, die sogenannte horizontale Segregation. Neben ebenfalls großen Differenzen bei den Geschlechterverhältnissen zwischen den Fachbereichen spielen hier auch anhaltende Geschlechterstereotype eine Rolle.

Externe Rahmenbedingungen: Zusätzlich gibt es für die Hochschule eine Reihe von Rahmenbedingungen, die Einfluss auf die Gleichstellungsarbeit der Hochschulen nehmen. Hierunter fallen insbesondere **Anforderungen im Rahmen der Drittmittelförderung** (EU, DFG, Exzellenzstrategie), spezielle Förderprogramme für Gleichstellung in der Wissenschaft (Professorinnenprogramm) und Zertifikate, welche die Hochschulen erhalten können, wenn gewisse Standards in der Gleichstellung erbracht bzw. nachgewiesen werden, z.B.:

- Mindestvoraussetzungen für Gleichstellungspläne, für die Förderfähigkeit über das Horizon Europe Forschungsrahmenprogramm
- Anforderung der DFG über die Standards zu Gleichstellung und Diversität als Grundlage für die Förderung
- Audit familiengerechte Hochschule, TEQ: Ermöglicht den Universitäten auf freiwilliger Basis sich zertifizieren zu lassen. Um das Zertifikat zu erreichen, muss ein Prozess durchlaufen werden, der die Ausgangslage beurteilt, Ziele werden gesetzt, auch dadurch wird indirekt die Gleichstellung gefördert.
- Der alle paar Jahre erscheinende Genderreport NRW stellt ein wichtiges Element der Berichterstattung über die (nicht) erreichte Gleichstellung an den Hochschulen in NRW dar. Es werden sowohl die Entwicklung der Frauenanteile als auch die Maßnahmen dauerhaft beobachtet.
- Professorinnenprogramm: Verfolgt das Ziel den Professorinnenanteil zu erhöhen. Teilnahme erfordert seitens der Hochschulen die Einreichung ihrer Gleichstellungskonzepte, welche dann begutachtet werden. Bei positiver Begutachtung können sie zusätzliche Finanzierungen für Professuren erhalten.

5. Die Anwendung der Experimentierklausel

Im folgenden Kapitel wird die **Anwendung der Experimentierklausel durch die jeweiligen Dienststellen** detailliert betrachtet. 1) Zunächst wird kurz beschrieben, welche alternativen Instrumente und Maßnahmen von den Dienststellen gewählt wurden. 2) Anschließend werden die Prozesse der Ausgestaltung der Experimentierklausel beschrieben, insbesondere hinsichtlich der Beteiligung verschiedener zentraler Akteurinnen und Akteure in den Dienststellen. Hierbei wird zudem gesondert auf Verfahren und Begleitformate seitens des MKJFGFI eingegangen. 3) Abschließend wird auf die Motivation der Dienststellen eingegangen, die Klausel anzuwenden, bzw. auf die Gründe, aus denen sich Dienststellen gegen eine Anwendung entschieden haben. Hierbei wird, wo relevant, auf Unterschiede und Besonderheiten eingegangen, wie sie zwischen der Anwendung der Experimentierklausel auf Ebene des Landes, der Kommunen sowie der Hochschulen zu Tage treten.

5.1 Ausgestaltung der Experimentierklausel: alternative Instrumente und Maßnahmen

Die Ausgestaltung der Anwendung der Experimentierklausel hinsichtlich der gewählten alternativen Instrumente und Maßnahmen variiert stark nach Dienststelle, gerade auf der Ebene ihrer Bezeichnung und ihrer Inhalte. So deckten viele Instrumente zwar „klassische" Gleichstellungsansätze ab, andere gingen jedoch darüber hinaus (siehe unten zu Maßnahmen). So spiegelte sich ein Fokus auf Geschlechterparität teilweise auch im Titel wider, wie im Falle einer Dienststelle, welche ein Paritätspapier entwickelte. In anderen Instrumenten wurde teils auch eine intersektionale Perspektive aufgenommen, wodurch nicht nur Geschlechtergleichstellung, sondern auch andere Diversitätsaspekte, beispielsweise eine Migrationsbiografie, stärker berücksichtigt wurden. Die Berücksichtigung solcher Ansätze ist auf den verschiedenen Ebenen von Dienststellen (Land, Kommunen, Hochschulen) jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt (siehe auch Kapitel 7.1). Zudem wurden teils Synergien mit andern Querschnittsthemen hergestellt, wie z. B. mit Digitalisierung.

Drei der Instrumente werden als Gleichstellungsplan bezeichnet, gehen aber neue Wege im Hinblick auf Inhalt oder Prozess. Teilweise sind die Prozesse stärker partizipativ angelegt, vergleichbar mit

der Entwicklung von Zielvereinbarungen. Zum anderen werden aktuelle Themen der Dienststelle, wie z. B. die Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeitsbedingungen, bedarfsorientiert mit Gleichstellung und Vereinbarkeit verbunden. Hier zeigt sich die Flexibilität der Experimentierklausel, die in § 6a LGG regelt, dass die neuen Instrumente *„ganz oder teilweise"* Gleichstellungspläne ersetzen können.
Vier Instrumente haben Zielvereinbarungen zum Gegenstand. Hier zeigt sich, dass die Experimentierklausel in den betrachteten Dienststellen vor allem durch die flexible und kreative Gestaltung der Zielvereinbarungen an Bedeutung gewonnen hat. Der Prozess ist stark kooperativ bzw. partizipativ angelegt, mit einer engen Einbindung der Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragten und Gremien. Es wird großer Wert auf die Beteiligung der Mitarbeitenden und eine nachhaltige Wirkung der Maßnahmen gelegt, was durch regelmäßige Evaluierungen und Feedbackprozesse unterstützt wird. Sie erlauben eine individuelle Anpassung der Ziele an die spezifischen Bedingungen der Dienststelle, im Gegensatz zum starren Gleichstellungsplan, der teilweise stark an Zahlen und Quoten orientiert ist. Die Zielvereinbarungen werden als Verträge zwischen der Dienststellenleitung und den Gleichstellungsbeauftragten geschlossen. Der Vertrag wird als Vereinbarung auf Augenhöhe verstanden, was die Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen gleichmäßig verteilt und eine höhere *Ownership* der Beschäftigten und Führungskräfte zur Folge haben kann.

Die in den alternativen Instrumenten festgeschriebenen Maßnahmen decken in erster Linie die klassischen Handlungsfelder im Bereich Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie ab. Dazu gehören z. B. Maßnahmen zur Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort (z. B. Job-Sharing, Beratung, Homeoffice, flexible Arbeitszeitmodelle), zum Widereinstieg nach Eltern- und Pflegezeiten sowie Angebote rund um Kinderbetreuung. Auch die Bindung von beurlaubten bzw. Teilzeitbeschäftigten, z. B. durch die Teilnahme an Fortbildungen, soll zur Vereinbarkeit beitragen.
Im Bereich Gleichstellung zielen die Maßnahmen insbesondere auf geschlechtersensible Personal- und Nachwuchsentwicklung. Dies umfasst neben der gezielten Akquise von jungen Frauen in MINT-Berufen auch die Förderung von Frauen, z. B. durch Mentoring für Frauen mit Migrationsgeschichte, Netzwerkbildung und Fortbildungen. Die Personalentwicklung generell sowie die Sensibilisierung von Führungskräften und ihre Fortbildungsmöglichkeiten wurden häufig thematisiert, allerdings war teilweise nicht erkennbar, wo Gleichstellungsaspekte konkret eine Rolle spielten.
Strukturelle Maßnahmen sind z. B. die Förderung der geschlechtsparitätischen Besetzung von Gremien, die Einrichtung von Beschwerdestellen für Mitarbeitende und geschlechtsspezifische Beurteilungsspiegel.
Spezielle Angebote für Männer sind z. B. Öffentlichkeitsarbeit zur Gewinnung von jungen Männern für Berufe, in denen sie unterrepräsentiert sind und die Gründung eines Väterbeirats.

5.2 Ausgestaltungsprozess und Beteiligung relevanter Personen

Die Prozesse zur Entwicklung der alternativen Instrumente fielen in den Dienststellen sehr unterschiedlich aus und standen häufig im Zusammenhang mit der generellen Gleichstellungsgovernance der jeweiligen Dienststelle. Insbesondere die Verteilung der Verantwortung und Zuständigkeiten zwischen GSB, Dienststellenleitung und Personalverantwortlichen wirkte sich auf die Prozessgestaltung aus. **Alle Dienststellen, die die Experimentierklausel angewendet haben, hielten die Verfahrensvorschriften des § 6a LGG ein**. So wurden die Instrumente in allen Fällen mit den Gleichstellungsbeauftragten abgestimmt bzw. von ihnen entwickelt. Außerdem wurde das zuständige Ministerium in Kenntnis gesetzt.

Die faktische Beteiligung bzw. der Umfang der Beteiligung von Dienststellenleitung, GSB, den Beschäftigten sowie weiterer Organisationseinheiten (z. B. Personaldezernat) **und Gremien variiert stark je nach Dienststellen aufgrund ihrer Governance-Strukturen sowie der Prozessgestaltung.** Die **Dienststellenleitung** war teilweise von Anfang an involviert, teilweise erst nach der Entwicklung des alternativen Instruments durch die Gleichstellungsbeauftragten. Bei Dienststellen mit dezentralen Strukturen standen häufig partizipative Prozesse im Fokus, so dass auch Führungskräfte, Gremien und weitere Beschäftigte auf der dezentralen Ebene zu einem frühen Zeitpunkt in der Entwicklung aktiv beteiligt wurden. Eine wichtige Rolle spielten in den meisten Dienststellen auch Personen bzw. Organisationseinheiten in der **Personaladministration**, also z. B. das Personaldezernat oder die Personalabteilung. **Führungskräfte** wurden in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlichen Phasen der Entwicklung eingebunden. Bei der Gestaltung von Zielvereinbarungen spielten sie eine wichtige Rolle sowohl bei der Aushandlung der Zielvorgaben als auch bei der Erarbeitung von bedarfsorientierten Maßnahmen. **Die Beschäftigten** wurden – auch aufgrund der Größe der Dienststellen – häufig mittelbar über die entsprechenden Gremien bzw. Interessenvertretungen beteiligt. Das gilt auch für Dienststellen mit dezentralen Strukturen, wo die Einbindung z. B. im Falle der Hochschulen über die Fakultätsleitung, über den Fakultätsrat und über die dezentralen Gleichstellungsbeauftragten erfolgte. Aufgrund spezialgesetzlicher Regelungen wurden **Interessenvertretungen wie der Personalrat und die Schwerbehindertenbeauftragten** regelmäßig eingebunden.

Die Qualität der Interaktion der Gleichstellungsbeauftragten mit den unterschiedlichen beteiligten Personen, Gremien und Einheiten gestaltete sich ebenfalls unterschiedlich, je nach den vorherrschenden Abstimmungs- und Kommunikationsstrukturen. Eine wichtige Rolle spielten hierbei die personellen Ressourcen sowie die Gleichstellungs-Expertise auf der Ebene der Dienststellenleitung und der Personaladministration, welche je nach Dienststelle sehr variierte. In vielen der betrachteten Dienststellen ist die Personalabteilung für die administrativen und organisatorischen Aspekte zuständig, während die Gleichstellungsbeauftragten vor allem auf die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen fokussiert sind. Denn ebenso wie bei den Gleichstellungsplänen ist auch bei den alternativen Instrumenten die Bestandsaufnahme der Zahlen, die Entwicklung von Zielvorgaben für die geschlechtergerechte Personalpolitik sowie die Abstimmung von Personalmaßnahmen wichtig. In einigen kleineren Dienststellen steuert die Gleichstellungsbeauftragte häufig sowohl den Prozess als auch die inhaltliche Gestaltung der alternativen Instrumente. Sie wurden dabei zwar vom Bereich Personal unterstützt, haben aber die Federführung und wenden somit auch die meisten Ressourcen auf.
In der Praxis **variiert der Grad der Zusammenarbeit zwischen den Gleichstellungsbeauftragten und der Leitungsebene je nach Dienststelle**. In vielen Dienststellen arbeiten die Gleichstellungsbeauftragten direkt mit der Leitungsebene zusammen, um die Umsetzung der Experimentierklausel, die Entwicklung des alternativen Instruments und die damit verbundenen Maßnahmen voranzutreiben. In einigen Dienststellen ist die Zusammenarbeit sehr eng, mit regelmäßigen Besprechungen und einem aktiven Austausch über die Gleichstellungsziele und -maßnahmen. Trotz teils enger Abstimmung und Zusammenarbeit ist jedoch zu berücksichtigen, dass in manchen Dienststellen die Verantwortung für die Erstellung und Umsetzung des alternativen Instruments überwiegend bei den Gleichstellungsbeauftragten lag. In diesen Fällen wurde die Leitung von den Gleichstellungsbeauftragten teils eher als kontrollierende Instanz wahrgenommen, die lediglich prüft, ob das alternative Instrument mit den allgemeinen Zielen der Dienststellen kompatibel ist.

Die Entwicklung und Gestaltung der alternativen Instrumente steht zudem häufig in Zusammenhang mit anderen Governance-Prozessen bzw. Steuerungsinstrumenten in der Dienststelle. Dies kann sowohl die Personalentwicklungsstrategie sein als auch Konzepte für eine Modernisierung der

Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung. Ein beispielhaftes Vorgehen konnte in einer größeren Dienststelle beobachtet werden, wo die Digitalisierung als Katalysator für digitale Arbeitsweisen und die Einführung von Homeoffice-Lösungen fungierte. Es wurde betont, dass durch die Digitalisierung auch die Flexibilität in den Arbeitsmodellen gesteigert wurde, was für viele Mitarbeitende eine größere Motivation und Effektivität brachte. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass digitale Arbeitsformen helfen können, die Gleichstellung zu fördern, indem sie auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen, etwa durch flexible Arbeitszeiten oder die Ermöglichung von Telearbeit.

Die Dienststellen haben zum Teil im Zuge der Einführung des alternativen Instruments Begleitmaßnahmen ergriffen, wie z. B. ein strukturiertes Qualitätsmanagement auf zentraler und dezentraler Ebene, welches die regelmäßige Überprüfung des Umsetzungsfortschritts garantiert. Die Dienststellen bildeten teilweise kleinere Arbeitsgruppen zur Entwicklung des alternativen Instruments, aber es wurden in der Regel keine neuen Gremien gebildet. Das Controlling bzw. die Erhebung gleichstellungspolitischer Daten wurde bei den meisten Dienststellen nicht durch die Nutzung der Experimentierklausel verändert bzw. angepasst. In einer Dienststelle wurde allerdings die Datenerhebung zeitlich mit anderen Controlling-Prozessen synchronisiert, so dass die Gleichstellungsziele stärker in die allgemeine Personalpolitik integriert werden konnten.

Verfahren und Begleitformate seitens des MKJFGFI

Durch die Bekanntmachung der Reform des Landesgleichstellungsgesetzes 2016/2017 wird die Experimentierklausel grundsätzlich als eine bekannte Möglichkeit wahrgenommen. Einige Dienststellen auf Kommunalebene äußerten, dass es **jedoch keine spezifischen, vertiefenden Angebote oder begleitende Formate zur Anwendung der Klausel gab**. Die Kommunikation durch die Landesbehörden beschränkte sich auf allgemeine Hinweise in der Gesetzesbegründung und einem FAQ zur Experimentierklausel, ohne konkrete Handlungsanweisungen oder vertiefte Informationen. Die Kommunen und Gleichstellungsbeauftragten wurden zwar informiert, jedoch blieb die konkrete Anwendung der Experimentierklausel oft unklar, was zu einer eher begrenzten Nutzung führte (siehe auch 5.3).
Einige Gleichstellungsbeauftragte auf kommunaler Ebene berichteten, dass die Experimentierklausel innerhalb bestehender Netzwerke, wie etwa den Treffen der Gleichstellungsbeauftragten, zwar einmal thematisiert wurde, jedoch ohne Initiativen oder gezielte Impulse seitens des Ministeriums. Jedoch wurde die Anwendung der Experimentierklausel in den Netzwerken nicht systematisch thematisiert, und es gab keine umfassenden Präsentationen o.ä. von Dienststellen, die die Klausel erfolgreich angewendet haben. Gleichzeitig gab es jedoch auch gezielte Bemühungen, den Austausch zu fördern: So hat die LAG eine eigene Veranstaltung zur Experimentierklausel organisiert und im Rahmen von Fortbildungen konkrete Beratungen angeboten. Diese Formate wurden als wertvolle Ergänzungen wahrgenommen, um die Anwendung der Klausel praxisorientiert zu unterstützen und den Dialog zu fördern.
Auf der Landesebene, insbesondere in den Ministerien, gab es hingegen intensivere informelle Austauschmöglichkeiten. In einem interministeriellen Ausschuss, an dem alle Gleichstellungsbeauftragten der Ministerien in NRW beteiligt sind, wurde die Anwendung des LGG NRW und die damit verbundene Experimentierklausel diskutiert. Diese Treffen bieten sowohl formelle als auch informelle Austauschformate. So haben sich beispielsweise bei gemeinsamen Mittagessen oder anderen Veranstaltungen informelle Gespräche ergeben, in denen Erfahrungen zur Experimentierklausel ausgetauscht wurden. Trotz des regelmäßigen Austauschs in diesen Formaten gab es keine detaillierte Weitergabe von konkreten Berichten oder Praxisbeispielen von Dienststellen, die die Experimentierklausel angewendet haben. Auch wenn allgemeine Informationen zur Weiterentwicklung des LGG NRW geteilt wurden, blieb der Austausch über die konkrete Anwendung der Klausel (insbesondere § 6a) eher oberflächlich.

5.3 Motive für und gegen die Anwendung der Experimentierklausel

Im folgenden Kapitel erfolgt eine detaillierte **Analyse der Motive für die Anwendung der Experimentierklausel.** In diesem Zusammenhang werden die spezifischen Beweggründe und Ziele der Dienststellen dargestellt, die durch den Einsatz der Experimentierklausel einen praktischen Bezug zur Gleichstellung herstellen wollten, anstatt sich auf rein zahlenbasierte Vorgaben zu stützen. Im Gegenzug dazu werden auch die **Motive für die Nichtanwendung der Experimentierklausel** erläutert.

Motive für die Anwendung der Experimentierklausel

Die Evaluierung zeigt, dass die Motivation zur Anwendung der Experimentierklausel sowohl auf der Landes- und der Kommunalebene sowie der Ebene der Hochschulen stark von dem Wunsch geprägt ist, Gleichstellung flexibler und praxisorientierter zu gestalten. Auf der Landesebene liegt der Fokus stärker auf der Reform bestehender Gleichstellungspläne und der Anpassung an die spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Dienststellen. Im Vergleich dazu ist auf der Kommunalebene die Motivation oft von einem größeren Drang zur Innovation und Partizipation der Mitarbeitenden geprägt, um Gleichstellung dynamischer und stärker an die tatsächlichen Bedürfnisse der Belegschaft anzupassen. In den Hochschulen steht aufgrund der besonderen strukturellen und wettbewerblichen Anforderungen der Wunsch nach Flexibilität und der Nutzung von Synergieeffekten im Vordergrund. Insgesamt lassen sich moderate Unterschiede in den Motiven erkennen, wobei die Landesebene einen stärkeren strukturellen Rahmen für die Gleichstellungsmaßnahmen anstrebt, auf kommunaler Ebene stärker der Wunsch nach konkreten und kreativen Lösungen im Vordergrund steht und in den Hochschulen der Fokus auf Flexibilität und Synergieeffekten liegt. Im Folgenden werden die drei Ebenen detailliert dargestellt.

Die Evaluierung zeigt, dass die Motivation zur Anwendung der Experimentierklausel auf der Landes- und Kommunalebene maßgeblich davon geprägt war, dass sie nicht als völlig neues Konzept, sondern als eine flexible Möglichkeit zur Weiterentwicklung bestehender Gleichstellungsinstrumenten verstanden wird. Die interviewten Dienststellen betrachteten die Experimentierklausel weniger als ein Werkzeug, um völlig neue Instrumente zu entwickeln, sondern als eine Möglichkeit, bestehende Initiativen weiterzuentwickeln und besser auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Dienststelle abzustimmen. Dabei wurde auf eine vollständige Neugestaltung der Instrumente verzichtet, sondern vielmehr darauf abgezielt, die bereits vorhandenen Strukturen zu optimieren und an die aktuellen Herausforderungen anzupassen. So wurden bereits vorhandene Gleichstellungsmaßnahmen zusammengetragen und gebündelt, um eine kohärente und einheitliche Gleichstellungsstrategie zu verfolgen. Die flexible Anpassung ermöglichte es, spezifische Anforderungen der Dienststellen zu berücksichtigen, ohne den bestehenden Fortschritt in der Gleichstellungsarbeit zu gefährden.

Ein weiteres zentrales Motiv für die Anwendung der Experimentierklausel sowohl auf der Landes- als auch der Kommunalebene war der Wunsch, die jeweiligen Vereinbarungen zu Zielen und Umsetzungsplänen praxisrelevanter und greifbarer zu gestalten. In den Interviews mit den Dienststellen wurde deutlich, dass die Motivation der Anwendung eines alternativen Instruments nicht nur als abstrakte Vorgabe wahrgenommen werden sollten, sondern viel mehr als praktische Maßnahmen, die konkrete und spürbare Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden hat. Denn die Evaluierung zeigt, dass Mitarbeitende weniger an Quoten und Zahlen interessiert sind, sondern vielmehr an konkreten, spürbaren Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld. Die Dienststellen strebten vor diesem Hintergrund an, die Zielvereinbarungen so zu formulieren, dass sie nicht nur auf einer übergeordneten Ebene messbare Ergebnisse liefern, sondern praktische Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden haben.

Ebenfalls ein wichtiges Motiv auf beiden Ebenen war die Möglichkeit, Gleichstellung mit aktuellen gesellschaftlichen Themen wie der Digitalisierung zu verbinden. Beispielsweise wurde in einer Dienststelle die Nutzung digitaler Möglichkeiten als Chance wahrgenommen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, eine bessere Work-Life-Balance für die Mitarbeitenden zu schaffen, eine moderne Arbeitgeberin bzw. ein moderner Arbeitgeber zu sein, sowie durch die Verbindung von Gleichstellung mit der Digitalisierung das Thema aus einer rein statischen Betrachtung herauszulösen.

Die Motivation zur Anwendung der Experimentierklausel auf kommunaler Ebene war vor allem von dem Wunsch geprägt, den Gleichstellungsprozess flexibler, kreativer und stärker an die realen Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen. Die im Rahmen der Evaluierung erhobenen Daten zeigen, dass die Motivation, die Experimentierklausel zu nutzen, vor allem aus dem Bedürfnis resultierte, die bisher verwendeten, traditionellen Gleichstellungspläne zu modernisieren und von einer rein zahlenbasierten Perspektive hin zu konkreten, praxisnahen Maßnahmen zu bewegen. In vielen Fällen wurden die bisherigen klassischen Gleichstellungspläne als starr und wenig ansprechend wahrgenommen, was den Anstoß gab, neue und innovative Wege zu gehen. **Ein wichtiger Aspekt der Motivation war hierbei die Integration innovativer Ansätze, wie etwa die stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden am Entwicklungsprozess von Gleichstellungsmaßnahmen.** Wie die Evaluierung zeigt, wollten die Dienststellen bewusst den Spielraum der Experimentierklausel nutzen, um Gleichstellung als einen dynamischen, intersektionalen Prozess zu gestalten, bei dem die Mitarbeitenden aktiv eingebunden wurden, um ihre Wünsche, Anregungen und Bedürfnisse zu äußern.

Die Anwendung der Experimentierklausel bei den Hochschulen wurde insbesondere mit der Passgenauigkeit des gewählten alternativen Instruments begründet. In beiden Hochschulen war ein Bestreben einerseits Synergien mit Instrumenten und Prozessen zu erzeugen, die bereits erfolgreich in der Hochschule etabliert sind, und andererseits mit Instrumenten, die in anderen Kontexten erarbeitet wurden. Wie bereits in Kapitel 4 ausgeführt, unterliegen die Hochschulen besonderen internen und externen Rahmenbedingungen, die sich unmittelbar auf die Gleichstellungsgovernance auswirken (vgl. Löther/Vollmer 2014[6]). Bei der Begründung für die Anwendung der Experimentierklausel spiegelt sich der Einfluss der Governance-Strukturen und der externen Wettbewerbsanforderungen auf die interne Gleichstellungssteuerung wider. Die dezentrale Struktur der Hochschulen erfordert eine strukturierte Einbeziehung der Fachbereiche bzw. Fakultäten in die Gleichstellungspolitik und -praxis. Gerade in größeren Hochschulen stellt sich die aktive Einbindung der dezentralen Organisationseinheiten als Herausforderung dar. Zum einen gilt es, die Besonderheiten der Fachbereiche in der Gleichstellung angemessen zu berücksichtigen. Zum anderen ist aufgrund der akademischen Selbstverwaltung eine Aushandlung von gemeinsamen Zielen auf Augenhöhe hilfreich.[7]

Auch externe Rahmenbedingungen und Anforderungen können eine Wirkung auf die Wahl der Steuerungsinstrumente an Hochschulen haben. Dies bestätigte auch die Vertreterin aus der Landeskonferenzen der Gleichstellungsbeauftragten der Hochschulen und Universitätsklinika des Landes Nordrhein-Westfalen (LaKof). Die Erstellung von „Gleichstellungskonzepten für Parität" im

[6] https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/40498, Löther, Andrea und Vollmer, Lina (2014): Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel

[7] Dies führt auch dazu, dass aktuell Instrumente wie z. B. Ziel- und Leistungsvereinbarungen zunehmend eingesetzt werden, die eine partizipative Ausrichtung haben und weniger einen Top Down Ansatz. Auch in den Landesgleichstellungsgesetzen hat sich diese Entwicklung bereits manifestiert. So sind in Mecklenburg-Vorpommern Zielvereinbarungen an Stelle von Gleichstellungsplänen als Instrument gesetzlich im LGG geregelt. Eine Hochschule in NRW hatte bereits vor der Einführung der Experimentierklausel Zielvereinbarungen auch in anderen Bereichen der Hochschulsteuerung als Instrument entwickelt und erfolgreich erprobt, so dass die gesetzliche Öffnung es ermöglichte, dieses Instrument als alternatives Instrument zu nutzen. Hierdurch konnten Prozesse erfolgreich synchronisiert werden, was zur Effizienz und zur Akzeptanz gleichermaßen beitragen soll.

Professorinnenprogramm oder von Gender Equality Plans im Rahmen der Förderung durch Horizon Europe führen neben den gesetzlichen Pflichten aus dem LGG NRW zu einer Doppelung und Mehrarbeit für die Hochschulen. Hier ermöglicht es die Experimentierklausel, bereits vorliegende Dokumente mit vergleichbaren inhaltlichen Gleichstellungsanforderungen gemäß § 6 LGG in Bezug auf Zielvorgaben und Maßnahmen zu nutzen.

Motive für die Nichtanwendung der Experimentierklausel

Vor dem Hintergrund, dass nur wenige Dienststellen die Experimentierklausel bisher anwenden, soll im folgenden Abschnitt auch darauf eingegangen werden, weshalb sich Dienststellen gegen den § 6a entschieden haben. Zudem gibt es einen Fall, in dem eine Dienststelle nach der Anwendung des § 6a wieder zu einem klassischen Gleichstellungsplan zurückgekehrt ist.

Die Evaluierung zeigt allgemein, dass mehr Unterstützung und detaillierte Information die Anwendung der Experimentierklausel erleichtern würde. Trotz der bereitgestellten Informationen durch das Ministerium blieben der konkrete Nutzen und die Anwendung der Klausel vielfach unklar. Dies führte dazu, dass mehrere Kommunen und ihre Gleichstellungsbeauftragten Schwierigkeiten hatten, die Experimentierklausel effektiv umzusetzen. Die Interviewten äußerten, dass insbesondere weiterführende Workshops oder konkrete Anleitungen fehlten, die den Dienststellen geholfen hätten, die Klausel zielgerichtet anzuwenden. Dies führte dazu, dass einige Dienststellen keine ausreichende Motivation hatten, die Experimentierklausel in ihre Planungen zu integrieren, da sie sich **unsicher waren, wie sie von der Flexibilität der Klausel profitieren könnten.** Ein Mangel an konkreten Beispielen und bewährten Ansätzen erschwerte die Nutzung und führte dazu, dass einige Dienststellen eher an den traditionellen Gleichstellungsplänen festhielten.
Sowohl eine Expertin auf Landesebene, mit der im Rahmen der Evaluierung gesprochen wurde, als auch interviewte Gleichstellungsbeauftragte, die die Experimentierklausel nicht anwenden, sahen es zudem als zusätzliche Herausforderung für Dienststellen an, vom Gleichstellungsplan als etabliertem und bekanntem Instrument abzuweichen, **da der mit der Experimentierklausel verbundene Aufwand und die Anforderungen teilweise unklar sind**. Dies liegt zum einen daran, dass die Beteiligten sich nicht hinreichend informiert fühlten über die mit der Nutzung der Experimentierklausel verbundenen Anforderungen bzw. den Handlungsspielraum.
Der wahrgenommene Mangel an Informationsangeboten wurde zum Teil kompensiert durch kollegialen Austausch (insbesondere zwischen Gleichstellungsbeauftragten) auf bilateraler Ebene oder im Rahmen der LaKof. Dies war gerade für die Hochschulen hilfreich in Bezug auf praktische Beispiele für die Ausgestaltung der Experimentierklausel. Allerdings bestand nach wie vor Unsicherheit darüber, welche alternativen Instrumente vom Ministerium im Rahmen des § 6a LGG anerkannt würden, obwohl nur eine Anzeigepflicht gegenüber dem Ministerium besteht und keine inhaltliche Prüfung durch das Ministerium stattfindet .

Auf kommunaler Ebene spezifisch wurden gerade im Falle von kleineren Kommunen begrenzte Ressourcen als wesentliche Hürde genannt, die dazu führen, dass sich manche Dienststellen gar nicht erst mit der Experimentierklausel auseinandersetzen können. Die Interviewten berichteten von stark unterschiedlichen Voraussetzungen, sowohl in Bezug auf Personalressourcen als auch auf finanzielle Mittel. In kleinen Kommunen mit einer Gleichstellungsbeauftragten, ohne weitere personelle Unterstützung, die oft nur einen Teilzeitanteil an der Arbeit übernehmen, war die Bereitschaft zur Umsetzung der Experimentierklausel begrenzt, da diese zusätzlichen Anforderungen als zu hoch empfunden wurden. Es wurde betont, dass vor allem kleinere Kommunen Schwierigkeiten hätten, die nötigen Ressourcen bereitzustellen, um die Experimentierklausel erfolgreich umzusetzen.

Auf Ebene der Hochschulen sind die Gründe für die Nichtanwendung der Experimentierklausel vielfältig. Zum einen **fehlen häufig die zeitlichen bzw. finanziellen Ressourcen bei den Gleichstellungsbeauftragten.** Gerade in kleineren Hochschulen sind sie häufig hauptverantwortlich für die Erarbeitung von Steuerungsinstrumenten. **Zum anderen wurde auch der interne Abstimmungsbedarf für ein neues Instrument als eine große Hürde wahrgenommen.** Aufgrund der besonderen Governance-Strukturen der Hochschulen muss bei der Anwendung und Ausgestaltung der Experimentierklausel nicht nur die Hochschulleitung involviert werden, sondern auch verschiedene Gremien. Teilweise wurde als Begründung für die Nichtanwendung auch angeführt, dass der Gleichstellungsplan als Instrument gut etabliert und akzeptiert ist und der Mehrwert einer Veränderung nicht gesehen wurde. So begründete z. B. eine befragte Hochschule, die sich gegen die Anwendung der Experimentierklausel entschieden hatte, ihre Entscheidung in erster Linie mit der großen Akzeptanz für den Begriff „Gleichstellungsplan". Während dieser Begriff an einigen Hochschulen stark mit einem Top-Down-Ansatz und gesetzlichen Vorgaben verbunden ist, ist der Begriff an dieser Hochschule positiv konnotiert und ließ zudem genug Gestaltungsspielraum, um den Prozess zur Erstellung des Plans weiterzuentwickeln und der veränderten Governance Rechnung zu tragen, indem die dezentralen Einheiten stärker involviert wurden. Diese Hochschule entschied sich auch dazu, einen partizipativen Ansatz für den Prozess der Entwicklung von Gleichstellungsplänen zu nutzen, der an die Entwicklung von Zielvereinbarungen angelehnt ist.

Einen Sonderfall stellt eine Dienststelle dar, welche zum klassischen Gleichstellungsplan zurückgekehrt ist, nachdem die Experimentierklausel zuvor angewendet wurde. Die Dienststelle entschied sich zu Beginn der Anwendung der Experimentierklausel, die Verantwortung für die Gleichstellungsziele dezentral in die verschiedenen Organisationseinheiten zu verlagern, um eine flexiblere und kreativere Umsetzung zu ermöglichen. Die Einführung der Experimentierklausel sollte dabei helfen, die Regelungen des LGG NRW besser in die Strukturen der Dienststelle einzupassen. Die Dienststelle ging davon aus, dass ein dezentraler Ansatz ihr eine größere Anpassungsfähigkeit ermöglichen würde. Die vielfachen Zielvereinbarungen, die beschlossen wurden, sollten nicht nur eine stärkere Identifikation der Führungskräfte mit den Gleichstellungszielen fördern, sondern auch einen flexibleren und individuelleren Umgang mit den Herausforderungen der Gleichstellung ermöglichen. Allerdings stieß der dezentrale Ansatz in der Praxis auf Grenzen. Die Zielvereinbarungen gingen mit keiner ausreichenden Verbindlichkeit einher und konnten daher nicht effektiv durchgesetzt werden. Dies führte zu einem hohen administrativen Aufwand und einer Unklarheit über die tatsächliche Durchsetzung und Verantwortung. Ein zentraler Kritikpunkt war, dass ohne Weisungs- und Sanktionsmöglichkeiten der Gleichstellungsbeauftragten die Zielvereinbarungen oft nicht die erhoffte Wirkung entfalten konnten. Die Dienststelle erkannte, dass die Flexibilität der Experimentierklausel in Kombination mit dem administrativen Aufwand die Umsetzung erschwerte. In Reaktion darauf entschied sich die Dienststelle, vom alternativen Instrument wieder zum Gleichstellungsplan zurückzukehren.[8] Trotz der Rückkehr zum Gleichstellungsplan wurden die positiven Aspekte der alternativen Instrumente anerkannt.[9]

---

[8] Dieser Ansatz wurde als vorteilhaft angesehen, da die Verantwortlichkeiten klarer definiert und politisch verankert sind, was die Umsetzung von Maßnahmen erleichtert. Der klassische Gleichstellungsplan bot eine bessere Struktur und die Möglichkeit, konkrete Maßnahmen zu definieren, die politisch verabschiedet werden konnten. Die Rückkehr zum klassischen Modell wurde als eine strategische Entscheidung wahrgenommen, um die administrativen Belastungen zu verringern und eine effektivere Umsetzung der Gleichstellungsziele zu ermöglichen.

[9] Es wurde betont, dass die dezentralen Zielvereinbarungen das Bewusstsein und den Handlungsdruck innerhalb der Dienststelle erhöhten, was als ein positiver Effekt angesehen wurde. Für die Zukunft wird erwartet, dass der Rückgang der Komplexität und der administrative Aufwand durch den Wechsel zum klassischen Gleichstellungsplan langfristig zu größeren Erfolgsaussichten führen könnte. Obwohl nicht sicher ist, ob die gleichen Ergebnisse mit der Experimentierklausel erzielt worden wären, wurde die Ressourcenschonung und Zielverwirklichung des klassischen Ansatzes als Vorteil erkannt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Dienststellen mit der Einführung alternativer Instrumente im Rahmen der Experimentierklausel eine nachhaltige Veränderung in der Gleichstellungsarbeit anstreben, die über rein formale Veränderungen hinausgeht und die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Dienststellen stärker berücksichtigt. Zudem speist sich die Motivation aus dem Wunsch, bestehende Gleichstellungspläne zu reformieren und flexiblere, nachvollziehbarere und praxisorientiertere Instrumente zu schaffen, die den Mitarbeitenden eine stärkere Identifikation mit den Zielen ermöglichen. Auf Landesebene wurde die Experimentierklausel zur Weiterentwicklung bestehender Gleichstellungsinstrumente und -maßnahmen genutzt, während auf Kommunal- und Hochschulebene der Fokus auf innovativen, bedarfsorientierten Lösungen lag. **Motive für eine Nichtanwendung begründen sich häufig durch eine Unkenntnis der Klausel oder durch den Widerstand gegenüber der zusätzlichen Arbeit bzw. Verantwortung und den administrativen Anforderungen.** Einige Dienststellen befürchten auch, dass sie durch die Nutzung der Experimentierklausel stärker in Verbindlichkeiten gebunden werden könnten, was zu einer zögerlichen Haltung gegenüber der Anwendung geführt hat. Dies speist sich aus einer wahrgenommenen mangelnden Unterstützung und detaillierte Informationen seitens des Ministeriums. Auch wenn es bereits positive Ansätze gab, wünschten sich viele Dienststellen weiterhin regelmäßige Unterstützung und einen intensiveren Austausch. Besonders hilfreich wurden konkrete Formate wie Tutorials, Checklisten, Best-Practice-Sammlungen und Online-Veranstaltungen sowie erweiterte Kooperationsmöglichkeiten mit Netzwerken wie der Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten der Hochschulen und Universitätsklinika des Landes Nordrhein-Westfalen (LaKof) oder der Landesarbeitsgemeinschaft kommunaler Gleichstellungsstellen NRW (LAG) genannt. Diese Anregungen deuten darauf hin, dass die Dienststellen offen für weiterführende, praxisorientierte Unterstützung und die Möglichkeit eines vertieften Austauschs sind, um die Nutzung der Experimentierklausel noch effektiver zu gestalten.

6. Zielerreichung der Experimentierklausel

Im folgenden Kapitel soll die **Zielerreichung der Experimentierklausel** beleuchtet werden. Dies geschieht 1) **einerseits hinsichtlich ihrer vorgesehenen Anwendung**, d.h. in Form einer Bewertung, inwieweit die Anwendung in der anvisierten Form geschehen ist. Dies geht über die im vorherigen Kapitel beschriebenen formalen Vorgaben hinaus und betrifft die Frage, wie es um die Qualität und den Innovationsgrad der definierten und umgesetzten alternativen Instrumente und Maßnahmen sowie deren Passgenauigkeit und deren Flexibilität bestellt ist. Zudem erfolgt eine Bewertung der Beteiligung der Beschäftigten der Dienststellen in der Ausgestaltung der alternativen Instrumente und Maßnahmen und des *Commitments* der Dienststellenleitungen für diese. 2) Andererseits erfolgt dies **mit Blick auf die Wirkungen**, welche durch die Anwendung der Experimentierklausel erzeugt werden konnten. Dies umfasst den Beitrag zur Erreichung von Gleichstellungszielen in den Dienststellen sowie mögliche Effekte auf den allgemeinen Stellenwert des Themas Gleichstellung in selbigen, insbesondere auf die Beteiligung von Beschäftigten und das *Commitment* von Führungskräften für das Thema.

6.1 Die Bewertung der Anwendung der Experimentierklausel

Hinsichtlich der Bewertung der Anwendung der Experimentierklausel sollen der Innovationsgrad der gewählten alternativen Instrumente, deren Passgenauigkeit sowie die Beteiligung an deren Ausarbeitung und das *Commitment* zentraler Akteurinnen und Akteure der Dienststelle für diese betrachtet werden. Hier muss vorab festgehalten werden, dass **diese, wie die Evaluierung zeigt, nicht nach einem einheitlichen Standard für alle Dienststellen erfolgen kann**. Vielmehr **muss die Bewertung klar nach**

den Dienststellen differenziert erfolgen, insbesondere hinsichtlich ihrer Kapazitäten und institutionellen Historie (siehe Kapitel 4). Dies betrifft auch den Innovationsgrad von Instrumenten (siehe unten).

Innovationsgrad

Hinsichtlich des **Innovationsgrades der im Rahmen der Experimentierklausel definierten und angewendeten Instrumente** betrachtet die Evaluierung im semantischen Sinne den Kern der Experimentierklausel, d.h. inwieweit die *Experimentier*klausel ihrem Namen gerecht wird. Das heißt, es wird betrachtet, inwieweit in ihrem Rahmen *neue* Ansätze entwickelt und umgesetzt wurden, die so bisher noch nicht genutzt wurden, die neuartige und innovative Lösungsansätze darstellen, mit denen bestehende Ziele auf andere Arten als bisher verfolgt werden.
Im Rahmen der Evaluierung hat sich zunächst gezeigt, **dass Innovation nicht nur auf die konkrete Ausgestaltung und Inhalte der Experimentierklausel und der in ihrem Rahmen gewählten alternativen Instrumente beschränkt ist, sondern bereits die Anwendung der Experimentierklausel als innovativ zu betrachten ist.** Eine Ausnahme stellt der Fall einer Dienststelle dar, die zwar die Experimentierklausel angewendet hat, unter ihr jedoch schlichtweg ein klassischer Gleichstellungsplan als Instrument umgesetzt wurde.

Der **Innovationsgrad** von Instrumenten, die zur Anwendung der Experimentierklausel definiert und umgesetzt wurden, **muss jedoch wie erwähnt im Kontext der jeweiligen Dienststelle betrachtet werden** (Größe und Ressourcen der Dienststelle, institutionelle Historie etc., siehe Kapitel 4). Einerseits kann in Dienststellen, die bereits in der Vergangenheit innovative Instrumente – im Kontext der **institutionellen Geschichte der Arbeit zu Gleichstellung** – auch vor der Experimentierklausel umgesetzt haben, kaum erwartet werden, dass mit der Anwendung der Experimentierklausel signifikant innovative Ansätze umgesetzt werden. Dies trifft insbesondere auf die Dienststellen zu, die schon recht fortgeschritten sind in der Art, wie sie das Thema Gleichstellung bearbeiten. So hatte eine Hochschule bereits vor der Anwendung der Experimentierklausel Instrumente eingesetzt, die den Gestaltungsspielraum des klassischen Gleichstellungsplan innovativ ausschöpften. In Anlehnung an etablierte Prozesse zur Forschungssteuerung in der Hochschule wurde ein umfangreicher Prozess zur Erstellung von Zielvereinbarungen entwickelt, unter Beteiligung von Verantwortlichen aus der Hochschulleitung, aus dem Bereich Personal, der Gleichstellungsbeauftragten und den dezentralen Akteurinnen und Akteuren. Dies hat die Hochschule nun unter der Experimentierklausel weitergeführt, um eine höhere Passgenauigkeit zu ermöglichen (siehe unten). Die Experimentierklausel hat in diesem Fall also nicht zu neuen innovativen Ansätzen geführt, da solche bereits umgesetzt wurden, sondern zur Anerkennung eines innovativen bestehenden Ansatzes.

Andererseits können in Dienststellen, welche begrenzte Ressourcen für das Thema Gleichstellung haben, oder wo das Thema Gleichstellung bisher nur einen geringeren Stellenwert hatte, bereits Instrumente oder Maßnahmen als innovativ gelten, die es in anderen Kontexten nicht wären. **Gleichzeitig zeigt die Evaluierung, dass Dienststellen mit mehr Ressourcen für Gleichstellung** (und insbesondere für die GSB) allgemein auch **mehr Möglichkeiten haben, innovative Ansätze umzusetzen**. Dies zeigt sich am Beispiel einer anderen, kleineren Dienststelle, welche sich zum Thema Gleichstellung zunächst grundlegend besser aufstellen musste und für die daher der Innovationsgrad der gewählten Instrumente im Rahmen der Experimentierklausel aus Sicht der Evaluierung nachvollziehbarerweise eine geringere Priorität hatte. **Der Innovationsgrad beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Entwicklung innovativer Instrumente, sondern kann sich auch auf die effiziente Nutzung existierender Instrumente beziehen**. Dies zeigt sich zum einen im Fall einer Hochschule, die **auf prozeduraler Ebene** durch die Nutzung der Klausel Ressourcen bündeln und Synergien schaffen konnte. Dies ist aus Sicht der

Evaluierung auch als innovativ zu bewerten. Die Synergien entstanden insbesondere durch die Synchronisierung der Steuerungsprozesse mit den dezentralen Einheiten. Hierdurch wurde das Thema Gleichstellung stärker mit anderen Steuerungsprozesse verbunden und gewann dadurch an Bedeutung. Außerdem wurde das Controlling beider Steuerungsprozesse auf dezentraler Ebene miteinander verknüpft, so dass die Gleichstellungszahlen für die realistische Erarbeitung der Zielvorgaben bereits vorliegen. Zudem profitierte auch eine weitere Dienststelle davon, durch den Gestaltungsspielraum der Experimentierklausel den klassischen Gleichstellungsplan durch ein bereits erfolgreich entwickeltes Instrument im Rahmen von § 6a zu ersetzen.

Die im Kontext der Evaluierung der Experimentierklausel identifizierten Beispiele zur Anwendung innovativer Instrumente variieren daher. Sie zeigen jedoch, wie die Dienststellen die Flexibilität und die Gestaltungsmöglichkeiten der Klausel genutzt haben, um Instrumente umzusetzen, die über traditionelle Gleichstellungspläne hinausgehen. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung eines **Paritätspapiers** in einer Dienststelle als alternatives Instrument, das als Reaktion auf die Unzulänglichkeiten klassischer Gleichstellungspläne entwickelt wurde**. Die Experimentierklausel hat es ihr ermöglicht, innovative Ansätze zu entwickeln, die über die klassischen Vorgaben hinausgehen und sich stärker auf qualitative Ziele konzentrieren, wie unter anderem die Förderung von Vielfalt, die Integration verschiedener Gleichstellungsperspektive.** Hervorzuheben ist auch die in dem besagten Fall vorgenommene Modernisierung des Layouts, um das Dokument der Ziele und Maßnahmen zugänglicher und ansprechender für die Belegschaft zu gestalten.

Ein weiteres Beispiel **für Innovation auf inhaltlicher Ebene ist die Verknüpfung von Gleichstellungsthemen mit anderen in Dienststellen relevanten Themen,** wie die Förderung digitaler Arbeitszeitmodelle und die Einführung von mobilem Arbeiten als Teil der Gleichstellungsstrategie in einer Dienststelle. Solche Instrumente spiegeln die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung als Gleichstellungsfaktor wider, der die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern und die Work-Life-Balance der Beschäftigten fördern soll. Die Experimentierklausel ermöglichte es der Dienststelle, diese Themen durch die Förderung von flexiblen Arbeitszeiten und digital unterstützten Arbeitsbedingungen zu kombinieren und so neue Perspektiven auf die Gleichstellungsarbeit zu eröffnen. **Im Falle einer anderen Dienststelle wurde Gleichstellung an sich anders als traditionell gedacht. So wurde eine intersektionale Perspektive in die betroffene Zielvereinbarung** aufgenommen, wodurch nicht nur Geschlechtergleichstellung, sondern auch andere Diversitätsaspekte, beispielsweise eine Migrationsbiografie, stärker berücksichtigt wurden. Hierbei handelt es sich um eine Weiterentwicklung des klassischen Gleichstellungsplans, der häufig nur die Gleichstellung der Geschlechter thematisiert. Auch durch die Adressierung von Gleichstellungsfragen rund um Care-Arbeit, Väterverantwortung, das Aufbrechen traditioneller Rollenzuschreibungen werden in Dienststellen innovative Ansätze für alle Geschlechter verfolgt. Diese Maßnahmen sind besonders relevant in der Diskussion um „New Work" und die Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenswelten. Solche Maßnahmen haben das Potenzial, nicht nur Gleichstellung zu fördern, sondern auch die Arbeitskultur und die Lebensqualität der Beschäftigten langfristig zu verbessern.

Gleichzeitig gibt es auch einen **Fall, in dem der Innovationsgrad der Experimentierklausel in der Dienststelle selbst als begrenzt wahrgenommen wird.** Die interviewten Personen in der Dienststelle gaben an, dass die Anwendung der Experimentierklausel eher pragmatisch und weniger experimentell angegangen wurde und dass die Klausel nicht zu den gewünschten grundlegenden Neuerungen geführt habe.

Diese Beispiele verdeutlichen den Innovationsgrad der angewendeten Instrumente, die nicht nur auf bestehenden Konzepten aufbauen, sondern auch neue, kreative Lösungen hervorbringen, die

die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt und der Gleichstellungsarbeit adressieren. Die Experimentierklausel hat es den Dienststellen überwiegend ermöglicht, flexibel auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zu reagieren und gleichzeitig innovative Maßnahmen zu entwickeln, die einen nachhaltigen Beitrag zur Gleichstellung leisten.

Passgenauigkeit

Hinsichtlich der **Passgenauigkeit der alternativen Instrumente und Maßnahmen** wird betrachtet, inwieweit sich diese in die bestehende institutionelle Logik, d.h. existierende Strukturen und Prozesse, einfügen und geeignet sind, auf den jeweiligen Bedarf einer Dienststelle im Bereich Gleichstellung einzugehen. Dies umfasst daher auch die Flexibilität und den Gestaltungsspielraum der jeweiligen Instrumente und Maßnahmen. Hier zeigt die Evaluierung zunächst, dass dies **eines der zentralen Bewertungskriterien für die Anwendung der Experimentierklausel ist**, da hierüber unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen etc. einer Dienststelle stärker verallgemeinerbare Aussagen getroffen werden können als für andere Bewertungskriterien.

Auf konkreter Ebene der Ergebnisse zeigt die Evaluierung andererseits, dass **die für die Umsetzung der Experimentierklausel jeweils gewählten alternativen Instrumente und Maßnahmen überwiegend eine sehr hohe Passgenauigkeit aufweisen**. Es zeigt sich zudem, dass in den betroffenen Dienststellen Instrumente im Rahmen der Experimentierklausel eine höhere Passgenauigkeit zeigen als solche, welche zuvor ohne die Experimentierklausel entwickelt wurden (siehe auch Kapitel 6). **So konnte beispielsweise in einer Hochschule durch die Koppelung des alternativen Instruments mit einem anderen Steuerungsinstrument die Passgenauigkeit für alle Beteiligten erhöht werden.** Da die Prozesse zur Entwicklung der Instrumente sowohl zeitlich als auch administrativ in Einklang gebracht wurden, wirkte sich dies positiv auf Effizienz, Akzeptanz und Verbindlichkeit aus. Die Effizienz entstand insbesondere durch ein zeitlich abgestimmtes Monitoring und Controlling der Zahlen für die Personalplanung sowie durch die Verknüpfung von Personalplanung und Gleichstellungsmaßnahmen. Auch die Anpassung der Prozessstruktur hinsichtlich des Ablaufs, der Beteiligten und der verteilten Verantwortlichkeiten erhöhte die Passfähigkeit. Alle Beteiligten kannten die Rahmenbedingungen und entwickelten zudem durch den partizipativen Ansatz eine höhere Identifikation mit dem Prozess und seinem Outcome. Die gleiche Struktur schaffte Vertrauen und Beständigkeit und stärkte die Wahrnehmung der Gleichstellungsbeauftragten als Expertin, da die Leitung und Verantwortliche aus dem Personalbereich den Prozess in Abstimmung mit ihr steuerten und sie zu den Gesprächen als Expertin eingeladen wurde. Hierdurch wurde sie stärker als Beraterin und weniger als verlängerter Arm der Leitung wahrgenommen.

Im Kontext der Evaluierung der Passgenauigkeit der angewendeten Instrumente zeigt sich zudem, **dass die Experimentierklausel den Dienststellen auf Kommunal- und Länderebene eine hohe Flexibilität bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen bietet,** die auf die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der jeweiligen Behörde abgestimmt sind. So konnten in einer Dienststelle Maßnahmen wie die Einführung von Familienzimmern und Stillräumen sowie die Förderung von mobilem Arbeiten gezielt aus den Bedürfnissen der Mitarbeitenden abgeleitet werden, was auf eine besonders hohe Passgenauigkeit hinweist.

Ein weiteres Beispiel für die Passgenauigkeit der Instrumente zeigt sich in der Einführung eines Paritätspapiers in einer anderen Dienststelle. Dieses Instrument wurde entwickelt, um über klassische Gleichstellungsansätze hinauszugehen und zugleich die kulturellen Besonderheiten der Dienststelle zu berücksichtigen. Fortbildungen zur Sensibilisierung und die Schaffung von Netzwerken wie der Charta der Vielfalt wurden gezielt integriert, was eine hohe Passgenauigkeit und ein gutes Ansprechen der Bedürfnisse der Mitarbeitenden demonstriert. **Auch in einer weiteren Dienststelle, wo eine**

Zielvereinbarung als alternatives Instrument gewählt wurde, wurden Maßnahmen direkt auf die Bedarfe der Belegschaft ausgerichtet gewählt. So wurde etwa ein Mentoring-Programm für Frauen eingeführt und eine „Familienlotsin" zur Beratung bei Elternzeit und familienfreundlichen Arbeitsmodellen geschaffen. In diesem Fall verdeutlicht die Flexibilität der ausgearbeiteten Zielvereinbarung, wie passgenau und bedarfsorientiert Gleichstellungsmaßnahmen entwickelt werden können.

Diese Beispiele zeigen, wie die Experimentierklausel es den Dienststellen ermöglichte, Maßnahmen passgenau an die spezifischen Bedürfnisse ihrer Belegschaft anzupassen. Durch diese Flexibilität konnten sowohl bestehende Gleichstellungsziele weiterverfolgt als auch neue, relevante Themen integriert werden. Die Klausel hat so nachhaltige Lösungen geschaffen, die die Gleichstellung fördern und die Arbeitsbedingungen verbessern.

Nichtsdestoweniger gab es auch Interviewte, die der Ansicht waren, dass auch der klassische Gleichstellungsplan durchaus eine gewisse Flexibilität in der Umsetzung ermöglicht. Vereinbarungen zu Zielen, die im klassischen Plan getroffen werden können, wurden als ausreichend flexibel wahrgenommen, um Anpassungen an die spezifischen Bedürfnisse der Kommunen vorzunehmen. Es wurde geäußert, dass die experimentelle Freiheit der Klausel nicht unbedingt notwendig sei, um innovative und zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln und dass auch ohne die Klausel eine passgenaue Gestaltung der Gleichstellungsmaßnahmen möglich sei.

Beteiligung und *Commitment*

Zudem betrachtet die Evaluierung einerseits, inwieweit das Ziel des § 6a erreicht wurde, dass die Experimentierklausel **eine stärkere Beteiligung von Beschäftigten und Führungskräften an der Ausarbeitung und Begleitung der Umsetzung von Instrumenten zur Gleichstellung ermöglicht.** Andererseits betrachtet die Evaluierung, inwieweit die Experimentierklausel **ein höheres *Commitment* von Beschäftigten und Führungskräften für Themen der Gleichstellung allgemein** unterstützt hat.
Die Ergebnisse der Evaluierung zeichnen hierbei ein gemischtes Bild, da dies stark je nach den Rahmenbedingungen der jeweiligen Dienststelle variiert. **So hängt der Grad der Beteiligung an Ausarbeitung und Umsetzung von Instrumenten und Maßnahmen stark von den bereits in einer Dienststelle etablierten Beteiligungsprozessen ab.** Wo existierende institutionelle Prozesse generell ein höheres Maß an Beteiligung ermöglichen und vorsehen, war der Beteiligungsgrad auch in der Anwendung der Experimentierklausel höher als in anderen Dienststellen.

Dies trifft insbesondere auf die Hochschulen zu, in welchen es etablierte Gremien und Prozesse der Einbindung von Hochschulmitgliedern zu Gleichstellungsthemen gibt und diese auch im Rahmen der Experimentierklausel entsprechend genutzt wurden. Dies hat an einer Hochschule insbesondere dazu geführt, dass die Verbindlichkeit bzgl. der Vereinbarung von Gleichstellungszielen und -maßnahmen erhöht wurde. Dies lag zum einen daran, dass der Beteiligungsprozess sehr gut vorbereitet wurde und zum anderen an der interaktiven und partizipativen Gestaltung. Den dezentralen Beteiligten wurde nicht nur vermittelt, dass sie bestimmte Anforderungen erfüllen müssen, sondern auch dass ihre Expertise in Bezug auf den jeweiligen Bereich eine zentrale Rolle für die bedarfsorientierte und realistische Entwicklung von Zielen und Maßnahmen spielt. Ein positives Beispiel auf kommunaler Ebene ist die breite Beteiligung innerhalb einer Dienststelle, wo eine enge Kooperation zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und dem Personaldezernat sowie dem Personalrat bestand und die Belegschaft aktiv in die Gestaltung des Papiers einbezogen wurde. Beispielsweise wurden Besuche in anderen Abteilungen im Haus, durchgeführt, um Bedürfnisse der Beschäftigten direkt zu ermitteln, wie die Einführung eines mobilen Eltern-Kind-Büros.

Es konnte nicht beobachtet werden, dass die Nutzung der Experimentierklausel grundlegend zu Veränderungen der etablierten Beteiligungsprozesse führt. Insgesamt muss zudem festgehalten werden, dass in der Mehrzahl der betrachteten Fälle die Gleichstellungbeauftragten die Ausgestaltung der Experimentierklausel/Entwicklung des alternativen Instruments hauptverantwortlich getragen haben, anstatt die Personalabteilung hierzu nur zu unterstützen und zu beraten, da die Verantwortung nicht überall in der Personalabteilung liegt.

Die Kontextabhängigkeit hinsichtlich der Beteiligung gilt in ähnlicher Form auch für das allgemeine *Commitment* für Themen der Gleichstellung, insbesondere seitens der Leitungsebene. In Dienststellen, wo das *Commitment* bereits hoch war, war dies auch im Rahmen der Experimentierklausel der Fall. Hierbei spielt auch die politische Dimension des jeweiligen institutionellen Charakters einer Dienststelle eine wichtige Rolle. So zeigte sich insbesondere auf kommunaler Ebene, dass das *Commitment* der Leitungsebene auch mit dem politischen Programm dieser zusammenhängt und entsprechend variiert. Allgemein gab es darüber hinaus zwar insgesamt keine Fälle, in denen die Leitungsebene sich klar gegen vorgeschlagene Instrumente oder Maßnahmen im Rahmen der Experimentierklausel stellte. In mehreren Dienststellen und gerade auf kommunaler Ebene, wo die Ressourcen für Gleichstellung begrenzter sind, zeigten die Interviews jedoch, dass das *Commitment* der Leitungsebene für Gleichstellungsthemen oft nur so weit reicht, wie deren Bearbeitung keine zusätzlichen Kosten verursacht.

Insgesamt wird das *Commitment* der Führungskräfte als differenziert wahrgenommen. In einigen Dienststellen unterstützten Führungskräfte beispielsweise aktiv die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und mobilen Arbeitsplätzen, was die Akzeptanz von Veränderungen förderte. Dennoch zeigte sich, dass nicht alle Führungskräfte gleichermaßen flexibel auf diese Veränderungen reagierten. Einige setzten weiterhin auf traditionelle Arbeitsstrukturen und blockierten beispielsweise die Einführung von mobilen Arbeitsplätzen, was zeigt, dass das *Commitment* der Führungsebene oft von der persönlichen Haltung und Offenheit gegenüber Veränderungen abhängt.

Zuletzt deutet die Evaluierung darauf hin, dass das *Commitment* für die Instrumente und Maßnahmen unter den Beschäftigten gemischt war und dass in manchen Fällen, insbesondere in Bezug auf männliche Mitarbeitende, die Akzeptanz und Wahrnehmung der Gleichstellungsmaßnahmen nicht so stark war wie erhofft. In den Fällen, wo Instrumente und Maßnahmen unmittelbar auf erfasste Bedarfe der Belegschaft eingingen, diese in deren Ausgestaltung miteinbezogen wurden und wo ein Commtiment seitens der Leitungsebene vorhanden war, konnte jedoch auch ein hohes *Commitment* seitens der Belegschaft der Dienststellen beobachtet werden.

6.2 Bewertung der Wirkungen der Experimentierklausel

Die Wirkungen der Experimentierklausel werden im Folgenden hinsichtlich ihres Beitrags zur Erreichung von Gleichstellungszielen in den Dienststellen sowie mögliche Effekte auf den allgemeinen Stellenwert des Themas Gleichstellung dargestellt. Der Fokus liegt insbesondere auf der Beteiligung von Beschäftigten und dem *Commitment* von Führungskräften für das Thema.

Beitrag zur Gleichstellung

Zu den **Wirkungen, welche durch die Anwendung der Experimentierklausel hinsichtlich Gleichstellung erzielt wurden**, **kann die Evaluierung nur sehr begrenzt Aussagen treffen**. Jenseits der Ausrichtung und des Rahmens der Evaluierung ist dies zum einen dadurch bedingt, dass einige Dienststellen sich noch in der Umsetzung der Experimentierklausel befinden und teilweise noch keine Zwischenevaluierung vorliegt bzw. selbst bei Vorliegen einer Zwischenanalyse noch nicht absehbar ist, ob die gesetzten

Ziele erfüllt werden. Zuletzt kann selbst dort, wo Daten diesbezüglich vorliegen, die Evaluierung keine abschließenden Aussagen zum Beitrag der Experimentierklausel zu Veränderungen treffen, da nicht auszuschließen ist, dass beobachtete Veränderungen auch ohne die Anwendung der Experimentierklausel erzielt worden wären. Die begrenzten Aussagen zur Wirkung verdeutlichen den Bedarf, weitere Erfahrungswerte mit der Experimentierklausel zu sammeln – auch durch eine verstärkte Förderung ihrer Anwendung –, um die Wirkungen der Klausel auf einer breiteren Datenbasis erneut zu untersuchen.

Nichtsdestoweniger gibt es mehrere Beispiele, in denen klare positive Effekte auf Gleichstellungsziele beobachtet werden konnten, gerade hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So führte die Einführung von flexibleren Arbeitsmodellen in Form von großzügigen Home-Office-Regelungen und virtuellen Meetings sowie flexiblen Arbeitszeiten im Rahmen der Experimentierklausel zu einer erheblichen Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Derartige Maßnahmen führten auch zu einer stärkeren Integration von Gleichstellungszielen in den Arbeitsalltag und die Mitarbeitenden nahmen die Veränderungen als klar positiv wahr. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle und mobilen Arbeitsmöglichkeiten unterstützten insbesondere Frauen dabei, geschlechterbedingte Barrieren bei der Karriereentwicklung abzubauen. Zudem ist hervorzuheben, dass auch die Schaffung familienfreundlicher Infrastruktur, wie Stillräume und Familienzimmer, die Chancengleichheit für Mütter und Väter verbesserte. Die Mitarbeitenden bestätigten, dass Maßnahmen wie Telearbeit, Jobsharing und flexible Arbeitszeitmodelle nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie förderten, sondern auch zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, insbesondere für Frauen, beitrugen.

Trotz der positiven Rückmeldungen zur Umsetzung und Wahrnehmung der Instrumente und Maßnahmen zeigte die Evaluierung, dass die Auswirkungen der Experimentierklausel auf die Gleichstellung insgesamt als positiv, jedoch begrenzt wahrgenommen wurden. Insbesondere wurden die Maßnahmen zur Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen zwar als hilfreich erachtet, jedoch blieb die vollständige Umsetzung und Akzeptanz in manchen Dienststellen eine Herausforderung.
Zudem ist anzumerken, dass Maßnahmen wie Home-Office-Regelungen und Telearbeit nicht zuletzt während der Covid-19 Pandemie geschahen und mutmaßlich auch in vielen anderen Dienststellen umgesetzt worden sind, welche die Experimentierklausel nicht angewendet haben. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass deren Einführung auch in solchen Dienststellen in einigen Fällen schnell und flexibel geschah. Nichtsdestoweniger ermöglichte die Experimentierklausel mit ihrer hohen Anpassungsfähigkeit in den betrachteten Fällen eine schnelle und flexible Einführung solcher Maßnahmen.

Es zeigen sich jedoch **nicht nur direkte Effekte auf Gleichstellung auf Ebene der Maßnahmen**, sondern **die Experimentierklausel hatte auch positive Effekte darauf, wie das Thema Gleichstellung in den Dienststellen verstanden und mit welchen Ansätzen es bearbeitet wird.** Sowohl auf Kommunal- als auch auf Landesebene leisteten die Maßnahmen der alternativen Instrumente einen **erheblichen Beitrag zur stärkeren Integration von Diversitätsperspektiven in die Gleichstellungsarbeit.** Besonders deutlich wurde dies durch die Erweiterung der Zielvereinbarungen, die nicht nur klassische Gleichstellungsthemen ansprachen, sondern auch eine breitere Diskussion über Diversität initiierten. Diese Veränderung führte dazu, dass Gleichstellung nicht mehr nur aus der Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit betrachtet wurde, sondern auch andere Dimensionen, wie etwa intersektionale Themen und unterschiedliche Geschlechter, stärker in den Fokus rückten. Ein konkretes Beispiel aus einer Dienststelle für die stärkere Integration von Diversität ist die Gründung eines Queernetzwerks zur Unterstützung von Frauen in Regenbogenfamilien. **Gerade in diesem Sinne kann die Evaluierung klar feststellen, dass die Anwendung der Experimentierklausel einen wichtigen Beitrag zur stetigen Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Stärkung der Gleichstellung in den Dienststellen des Landes leistet**.

Damit verbunden zeigt die Evaluierung, dass die Einführung der Experimentierklausel in den betroffenen Dienststellen auch einen positiven Einfluss auf die Umsetzung geschlechtergerechter Sprache hatte. Besonders hervorzuheben ist, dass durch gezielte Sensibilisierungsmaßnahmen ein höheres Bewusstsein für diskriminierende Sprache und falsche Anredeformen geschaffen wurde. Dies führte zu einer erhöhten Sensibilität, insbesondere im Umgang mit Frauen mit Migrationsgeschichte, was die Inklusion und Chancengleichheit innerhalb der Dienststellen förderte. Die Veränderungen in der Haltung und im Verhalten der Mitarbeitenden deuten darauf hin, dass die Experimentierklausel nicht nur formelle Anpassungen in der Sprache anstieß, sondern auch tiefere kulturelle Veränderungen innerhalb der Behörde initiierte. Trotz dieser positiven Effekte gab es auch Herausforderungen, insbesondere bei der flächendeckenden Einführung der geschlechtergerechten Sprache. Widerstand gegenüber der Einführung von Pronomen in der Signatur sowie eine insgesamt noch nicht vollständige Akzeptanz von geschlechtergerechter Sprache in der Verwaltung zeigen, dass weiterhin Widerstände existieren. Diese Differenzen verdeutlichen, dass die Umsetzung einer geschlechtergerechten Sprache ein kontinuierlicher Prozess bleibt, der weitere Sensibilisierung und Akzeptanz erfordert.

Effekt auf den Stellenwert des Themas Gleichstellung in den Dienststellen

Etwas klarer sind hingegen die Ergebnisse der Evaluierung **hinsichtlich der Frage, inwieweit durch deren Anwendung ein Beitrag zum Stellenwert des Themas Gleichstellung in einer Dienststelle geleistet werden konnte**. Dies betrifft die Frage, inwieweit für das Thema ein höheres Bewusstsein oder Interesse generiert werden konnte („Attraktivität des Themas"). Ein Effekt auf eine Erhöhung des Stellenwertes in Form von mehr für Gleichstellung verfügbaren Mitteln konnte zwar nicht beobachtet werden. **In einigen, wenn auch nicht allen Dienststellen zeigt sich jedoch ein positiver Effekt auf das Bewusstsein und Interesse für Gleichstellungsmaßnahmen**. Hier zeichnet sich ab, dass durch die partizipativere Herangehensweise der Ausgestaltung des alternativen Instruments über die Möglichkeit der Mitgestaltung **das Gefühl von *Ownership* für Fragen von Gleichstellung erhöht** hat. In einigen Dienststellen hat dies zu einer ernsthafteren Auseinandersetzung mit dem Thema geführt. In einer Dienststelle berichteten die interviewten Akteurinnen und Akteure davon, dass der Austausch über das Thema nun besser funktioniere als zuvor, als das Thema eher „von oben" kam. Auch bereits der Prozess der Ausgestaltung der Anwendung der Experimentierklausel hatte positive Effekte auf die Wahrnehmung des Themas im Falle einer Hochschule. Hier wurde im Ausgestaltungsprozess eine Abfrage unter dezentralen Einheiten der Hochschule zu auf den jeweiligen Webseiten verfügbaren Informationen zum Thema Gleichstellung gemacht, in deren Folge diese aktualisiert wurden. Hierbei führten einheitliche Checklisten zur Erfassung des Status quo in den dezentralen Einheiten dazu, dass eine stärkere Auseinandersetzung mit Gelingensbedingungen für erfolgreiche Gleichstellungspolitik stattfand. Insgesamt legen die Evaluierungsergebnisse nahe, dass die im Rahmen der Experimentierklausel angelegte, stärker dialogorientierte Herangehensweise das Thema Gleichstellung attraktiver machen kann.

Eng mit der Frage des Stellenwertes des Themas Gleichstellung in Dienststellen verbunden ist die Frage nach einem **möglichen Effekt auf das *Commitment*** von zentralen Akteurinnen und Akteuren für das Thema, insbesondere auf der Führungsebene, **sowie auf die Beteiligung relevanter Akteurinnen und Akteure** an der Ausgestaltung und Umsetzung von Maßnahmen zur Gleichstellung.
Hier lassen sich insgesamt positive Effekte verzeichnen, gerade mit Blick auf Beteiligungsprozesse. Im Falle einer Hochschule gab es beispielsweise bereits zuvor partizipative Prozesse zur Bearbeitung des Themas, jedoch wurde berichtet, dass die Experimentierklausel diese schon vorhandenen Prozesse noch stärker legitimiert hat in ihrer Existenz und Notwendigkeit. **Nichtsdestoweniger zeigen die Interviews,**

dass die Verantwortung für das Thema Gleichstellung weiterhin häufig bei den Gleichstellungsbeauftragten bleibt und diese oft über ihre beratende Funktion hinaus auch sehr in der Ausgestaltung und Umsetzung von Steuerungsinstrumenten und Gleichstellungsmaßnahmen involviert sind. Auch berichten einige Gleichstellungsbeauftragte, dass das fehlende *Commitment* bzw. die Anerkennung der Verantwortung im Sinne von § 5 Abs. 10 LGG ihre Arbeit erschwert, insbesondere im Umgang mit Führungskräften und dezentralen Einheiten. Seitens der Führungskräfte hingegen wird die Gleichstellungsbeauftragte teilweise als einzige Expertin und somit auch als notwendiger Motor für die Gleichstellungspraxis gesehen. Hier stehen insbesondere kleine Dienststellen vor der Herausforderung, Gleichstellungsbeauftragte zu unterstützen und nachhaltige Expertise auch in anderen Bereichen der Dienststelle aufzubauen.

Konkrete Effekte auf das grundsätzliche *Commitment* zentraler Akteurinnen und Akteure auf Leitungsebene für das Thema Gleichstellung konnten zwar in einigen, nicht jedoch allen Fällen beobachtet werden. Wo dies beobachtet werden konnte, ist die **stärkere Einbindung von Führungskräften in die Gleichstellungsthemen** hervorzuheben. In einigen Dienststellen auf Kommunal- und Landesebene wurde gezielt darauf hingewirkt, Führungskräfte für diese Themen zu sensibilisieren und ihre Haltung kritisch zu hinterfragen, beispielsweise durch vermehrte Angebote in Fortbildungskatalogen. Die kontinuierliche Zusammenarbeit der Gleichstellungsbeauftragten mit der Personalabteilung und der Schwerbehindertenvertretung hat diese Entwicklungen unterstützt und die Sensibilisierung von Führungskräften für Gleichstellungsfragen weiter vorangetrieben. Besonders auffällig ist zudem, dass **Führungskräfte, die selbst von Gleichstellungsmaßnahmen betroffen sind** – etwa durch Elternzeit – eine größere Bereitschaft zeigen, diese Maßnahmen aktiv zu unterstützen und mitzutragen. Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten oder das Home-Office nutzen, setzen ein starkes Signal für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und verdeutlichen, dass Gleichstellung nicht nur als Thema für Frauen, sondern als eine breite, geschlechterübergreifende Aufgabe verstanden wird, die alle Beschäftigten betrifft. Dies unterstreicht die Bedeutung der Führungsebene als Vorbilder, die durch ihre eigene praktische Erfahrung die Akzeptanz und Integration von Gleichstellungsmaßnahmen stärken. **Besondere Auswirkungen zeigen sich auch im Recruiting-Prozess.** Die gezielte Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten führte in einigen Fällen zu anderen Entscheidungen bei der Auswahl von Führungskräften, was die Bedeutung von Gleichstellungszielen im Einstellungsprozess unterstreicht. Hier wurde nicht nur auf quotenbasierte Ziele gesetzt, sondern auch auf die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für Frauen und die Förderung von Führungspositionen, auch in Teilzeit. Besonders Mentoring-Programme für Frauen haben signifikante Effekte auf die Veränderung der Führungskultur gehabt und zur weiteren Sensibilisierung von Führungskräften beigetragen.
In den Fällen, wo das *Commitment* der Leitungsebene nicht grundsätzlich gesteigert werden konnte, berichten die Gleichstellungsbeauftragten jedoch, dass die Experimentierklausel es ihnen erleichtert, das Thema innerhalb ihrer Dienstelle „zu verkaufen". Hierdurch habe sich wiederum die Zusammenarbeit mit anderen Akteurinnen und Akteuren in der Dienststelle zum Thema verbessert.

Die Evaluierung zeigt auch, dass ein partizipativer Ausgestaltungsprozess von alternativen Instrumenten insbesondere auch das *Commitment* für Gleichstellungsmaßnahmen seitens der Belegschaft einer Dienststelle stärken kann. Ein positives Beispiel ist die breite Beteiligung innerhalb einer kommunalen Dienststelle, wo die Belegschaft aktiv in die Gestaltung des alternativen Instruments einbezogen wurde durch die Durchführung von Besuchen in verschiedenen Abteilungen in der Dienststelle, um Bedürfnisse der Beschäftigten direkt zu ermitteln. Dieser partizipative Ansatz hat nicht nur das *Commitment* der Mitarbeitenden gestärkt, sondern auch eine hohe Akzeptanz der Maßnahmen gefördert. Sie hebt hervor, dass diese Maßnahmen in der Behörde gut aufgenommen wurden, da sie den konkreten

Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen. In einem anderen Fall wurden Familienzimmer und Stillräume aufgrund der direkten Anfragen von Mitarbeitenden eingeführt, was zu einer höheren Akzeptanz und Identifikation mit den Maßnahmen führte. Diese aktive Beteiligung stärkte das Engagement und förderte das *Commitment* der Mitarbeitenden, da ihre Bedürfnisse direkt in die Gleichstellungsarbeit integriert wurden. Auch die konkreten Auswirkungen von spezifischen Maßnahmen für Eltern und Familien, welche Beschäftigte direkt wahrnehmen konnten, haben zu einem gestiegenen Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation der Mitarbeitenden mit der Gleichstellungsarbeit beigetragen. Besonders Frauen berichteten von einer spürbaren Verbesserung des Arbeitsumfelds, was zu einer nachhaltigeren Förderung der Gleichstellung führte.

Auch auf der allgemeinen Ebene der Akzeptanz und des Engagements von Beschäftigten für das Thema Gleichstellung sind positive Effekte zu verzeichnen. Durch regelmäßige Dialoge, den Austausch mit dem Personalrat sowie Veranstaltungen zu Gleichstellung und Diversität wurde das Thema allgemein für alle Beteiligten zugänglicher und verständlicher gemacht. Diese Maßnahmen haben nicht nur das Bewusstsein für die Wichtigkeit einer breiten gesellschaftlichen Auseinandersetzung mit Diversität gefördert, sondern auch den Stellenwert von Gleichstellung nachhaltig erhöht. Auch das Thema der digitalen Transformation wurde im Rahmen von Effekten auf die Akzeptanz genannt und als Möglichkeit gesehen, Gleichstellung mit anderen modernen Verwaltungsthemen zu verbinden und eine breitere Zielgruppe anzusprechen. Sie haben, wie bereits erwähnt, das Gleichstellungsthema laut Auskunft der Gleichstellungsbeauftragten in vielen Fällen direkt in den Arbeitsalltag der Beschäftigten integriert und greifbarer gemacht.

Weitere Effekte

Hinsichtlich erwarteter Effekte auf das Controlling der Personalentwicklung in Bezug auf Gleichstellung in den Dienststellen (im Sinne einer Vereinfachung und Verbesserung) können kaum Veränderungen beobachtet werden. Das Controlling bzw. die Erhebung gleichstellungspolitischer Daten wurde bei den meisten Dienststellen nicht durch die Nutzung der Experimentierklausel verändert bzw. angepasst. In einer Dienststelle wurde allerdings die Datenerhebung zeitlich mit anderen Controlling-Prozessen synchronisiert, so dass die Gleichstellungsziele stärker in die allgemeine Personalpolitik integriert werden konnten. Gleiches gilt für einen angestrebten Beitrag der Experimentierklausel auf Governance-Prozesse. Hier konnten keine unmittelbar auf die Experimentierklausel zurückführbaren, grundlegenderen Veränderungen von Prozessen festgestellt werden. Eine umfassendere Betrachtung solcher prozeduraler und struktureller Veränderungen war jedoch im Rahmen der Evaluierung auch nicht möglich und für das Feststellen (gerade auch des Fortbestehens) von derartigen Änderungen ist der Evaluierungszeitpunkt teils noch zu früh. Nichtsdestoweniger ist plausibel, dass die Anwendung der Experimentierklausel wichtige Impulse für die Modernisierung von Governance-Prozessen geliefert hat (bspw. wo diese zu besseren Abstimmungen zwischen zentralen Akteurinnen und Akteuren, zu Digitalisierungsprozessen oder einer Verknüpfung von Gleichstellungsthemen mit anderen Prozessen beigetragen hat).

Zuletzt **konnten in der Evaluierung keine nicht-intendierten negativen Nebeneffekte der Experimentierklausel beobachtet werden**.

7. Fazit

Abschließend sollen im vorliegenden Kapitel die Evaluierungsergebnisse zusammengefasst und diskutiert werden, bevor das darauffolgende Kapitel die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen vorstellt. 1) Hierzu sollen **Vor- und Nachteile alternativer Instrumente** im Rahmen der Experimentierklausel, insbesondere im Vergleich mit klassischen Geleichstellungsplänen beleuchtet werden 2) Des Weiteren wird auf **Gelingens- und Hemmfaktoren** hinsichtlich der Experimentierklausel eingegangen. Diese Faktoren beziehen sich sowohl darauf, ob die Experimentierklausel genutzt wird, wie (partizipativ) sie ausgestaltet wird, wie innovativ und passgenau die in ihrem Rahmen gewählten Instrumente sind und inwieweit dadurch einen Beitrag zu Gleichstellungszielen geleistet werden kann. 3) Zuletzt wird das **Transferpotential der Instrumente** auf andere Dienststellen betrachtet, welche die Experimentierklausel nicht anwenden. Damit verbunden wird auf **Beispiele guter Praxis** eingegangen.

7.1 Vor- und Nachteile der Experimentierklausel

Mit Blick auf **die Vor- und Nachteile der Experimentierklausel und der in ihrem Rahmen gewählten alternativen Instrumente**, gerade im Vergleich zum klassischen Gleichstellungsplan, ist zunächst festzuhalten, dass jene **nicht in Konkurrenz zum klassischen Gleichstellungsplan** stehen. In bestimmten Fällen mag ein klassischer Gleichstellungplan das passgenaueste Instrument im Rahmen der Bedarfe und Kapazitäten einer Dienststellung sein. Auch bedeutet der in der Experimentierklausel bewusst angelegte Gestaltungsraum für innovative Instrumente nicht, dass Dienststellen, welche einen klassischen Gleichstellungsplan verwenden, keine innovativen Maßnahmen in dessen Rahmen umsetzen (können).

Nichtsdestotrotz sind dies Aspekte, welche die Experimentierklausel auszeichnen. Wie bereits herausgearbeitet wurde, legen die Evaluierungsergebnisse nahe, **dass alternative Instrumente im Rahmen der Experimentierklausel mit höherer Passgenauigkeit ausgestaltet und umgesetzt werden können**. Damit verbunden birgt die Experimentierklausel das Potenzial, Synergien zwischen bestehenden Instrumenten und Prozessen einer Dienststelle zu schaffen. Dies konnte gerade bei den Hochschulen beobachtet werden. In einem ersten Schritt kann die Anwendung der Experimentierklausel jedoch auch zu neuen Aufwänden führen, da es neue Prozesse mit sich bringt. Um (gerade) das innovative Potenzial der Experimentierklausel möglichst auszuschöpfen, **bedarf es jedoch ausreichender Ressourcen für Gleichstellung** in den Dienststellen (siehe ausführlicher unten in der Diskussion der Gelingens- und Hemmfaktoren). Dies ist zwar kein unmittelbarer Nachteil der Experimentierklausel, stellt jedoch eine wesentliche Voraussetzung dar, um ihre Vorteile zu realisieren.

Auf der Prozessebene zeigt die Evaluierung, dass ein wichtiger Vorteil der Experimentierklausel (und der in ihrem Rahmen definierten Maßnahmen) in dem **Ansatz einer partizipativen Erarbeitung der konkreten Maßnahmen** besteht. Dies **kann zu einer höheren Legitimation von Gleichstellungszielen und -bemühungen führen**, wenn diese dadurch weniger als Ergebnisse von Top-Down-Entscheidungen wahrgenommen werden, sondern als gemeinsam „von unten" erarbeitet, wie es die Fälle einiger Dienststellen belegen. Der partizipativere Ansatz der Experimentierklausel bringt jedoch einen **höheren Aufwand für die Beteiligten** mit sich. Dies mag für sich genommen als Nachteil verstanden werden, aus Sicht der Evaluierung überwiegt jedoch der Vorteil der dadurch möglichen höheren Legitimation von Gleichstellungsbemühungen. Die **Flexibilität der Experimentierklausel** kann auch dabei helfen, Gleichstellungsthemen anders zu rahmen. So konnte die Gleichstellungsbeauftragte in einer Kommune die Leitungsebene deutlich mehr für das Thema gewinnen, indem sie es mit dem der Leitungsebene wichtigen Thema der Digitalisierung verband.

Darüber hinaus birgt die Experimentierklausel aus Sicht des Evaluationsteams auch den Vorteil, dass sie eine **Weiterentwicklung dessen ermöglicht, wie das Thema Gleichstellung in Dienststellen verstanden und bearbeitet wird**. Dies betrifft insbesondere die Frage, inwieweit Dienststellen bei der Gleichstellung auch Diversitätsaspekte sowie intersektionale Aspekte berücksichtigen (bspw. die besonderen Bedarfe von Personen mit Migrationsgeschichte). In den im Rahmen der Evaluierung betrachteten Dienststellen zeigt sich, dass auf Kommunal- und Landesebene sowie in den Hochschulen unterschiedliche Ansätze zur Integration dieser Aspekte verfolgt werden, wobei die Berücksichtigung von Diversität und Intersektionalität auf den verschiedenen Ebenen unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Zum Prüfkriterium des Kosten-Nutzen-Verhältnisses in der Anwendung der Experimentierklausel (nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch im Sinne von immateriellen Kosten und Nutzen für unterschiedliche Stakeholder im Umsetzungskontext) **kann die Evaluierung nur zum Teil Aussagen treffen. Insbesondere in immaterieller Hinsicht überwiegt jedoch aus Sicht des Evaluationsteams der Nutzen der Experimentierklausel, vor allem durch die Stärkung der Akzeptanz und des *Commitments* gegenüber Gleichstellungsmaßnahmen.** Diese positiven Effekte, wie etwa eine höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen der Zielvereinbarungen oder die verstärkte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteurinnen und Akteuren, tragen dazu bei, dass die ursprünglichen höheren Aufwände für die Umsetzung der Klausel langfristig durch den gestärkten Zusammenhalt und die erhöhte Wirksamkeit der Maßnahmen mehr als ausgeglichen werden können. Diese immateriellen Vorteile, wie etwa ein stärkeres Bewusstsein und Engagement der Mitarbeitenden, sind oft schwieriger quantifizierbar, wirken sich jedoch nachhaltig auf die Qualität und Effektivität der Maßnahmen aus.
Die Evaluierung zeigt zudem, dass zwar keine negativen finanziellen Kosten im Zusammenhang mit der Experimentierklausel festgestellt wurden, aber auch keine konkreten positiven finanziellen Aspekte explizit benannt wurden. In den Hochschulen wurde jedoch teils ausdrücklich auf die Ressourceneinsparungen und Effizienzgewinne durch die Synchronisierung von Prozessen und Instrumenten hingewiesen. Diese Praxis hat zu einer höheren Effizienz geführt, da bestehende Strukturen und Instrumente besser miteinander abgestimmt werden konnten.
Daher lässt sich sagen, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Experimentierklausel insgesamt positiv zu bewerten ist, auch wenn die finanziellen Aspekte weniger im Fokus standen. Der größere Nutzen liegt in der immateriellen Wirkung, wie etwa der besseren Integration von Gleichstellung und Diversität in die Arbeitskultur sowie der nachhaltig verbesserten Zusammenarbeit und Akzeptanz innerhalb der Dienststellen.

7.2 Gelingens- und Hemmfaktoren

Gelingensfaktoren

Mit Blick auf die **wichtigsten Gelingensfaktoren** in der Anwendung, Umsetzung und Wirkung der Experimentierklausel zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass vor allem der **Stellenwert des Themas Gleichstellung in einer Dienststelle** zentral ist. Dies äußert sich insbesondere in den verfügbaren Ressourcen und in der Rückendeckung für die Gleichstellungsbeauftragten und Gleichstellungsziele seitens der Leitungsebene.
Dienststellen mit größeren **Ressourcen für Gleichstellung** (bspw. hinsichtlich der Stellenbemessung bzw. des Grades der Entlastung der Gleichstellungsbeauftragen sowie der ihnen zu Verfügung stehenden Budgets) weisen deutlich zuträglichere Ausgangsbedingungen für eine wirkungsvolle Anwendung der Experimentierklausel auf. Gerade in Dienststellen, wo die Gleichstellungsbeauftragten sich ihrer Aufgabe nicht in Vollzeit widmen können, zeigte sich, dass hierdurch keine ausreichenden Kapazitäten vorhanden

waren, um den freien Gestaltungsspielraum der Experimentierklausel in seinem ganzen (auch innovativem) Potenzial zu nutzen.
Hiermit verbunden zeigt die Evaluierung, **dass der Umfang der Gleichstellungsbemühungen stark von dem persönlichen Engagement und der Motivation der Gleichstellungsbeauftragten abhängen, nicht zuletzt, da sie in der Praxis de facto oft alleinverantwortlich sind für die Erarbeitung der alternativen Instrumente. Dies steht im Widerspruch zur Verantwortung der Dienststellenleitung gemäß § 5 und § 6a LGG. Zudem ist dies auch im Hinblick auf die häufig eingeschränkten** Ressourcen der Gleichstellungsbeauftragten problematisch. Eine mangelnde Verfügbarkeit ebendieser, aber auch eine mangelnde Unterstützung seitens der Leitungsebene, kann dies jedoch mittel- bis langfristig untergraben.

Hinsichtlich der Rückendeckung für Gleichstellungsziele und -initiative seitens der Leitungsebene in Dienststellen zeigt sich, dass diese entscheidend für den Erfolg der alternativen Instrumente ist. Die Evaluierungsergebnisse zeigen jedoch auch, dass Gleichstellung oft als eines von vielen Themen wahrgenommen wird, das bei knappen Kapazitäten anderer Akteurinnen und Akteure in Dienststellen tendenziell schneller depriorisiert wird, wenn es keine dezidierte Unterstützung für diese durch die Leitungsebene gibt. Dies betrifft nicht nur den Stellenwert, den das Thema auf der Leitungsebene hat. Auch das Bewusstsein und die Handlungsbereitschaft für Gleichstellungsthemen in der restlichen Dienststelle hängt stark von der Positionierung und Kommunikation seitens der Leitungsebene hierzu ab.

Die Evaluierung verdeutlicht zudem, dass die Zusammenarbeit zwischen der Dienststellenleitung, der GSB, der Personalabteilung und dem Personalrat besonders förderlich für die Umsetzung der alternativen Instrumente ist. Eine regelmäßige Abstimmung, das Gefühl einer Teamarbeit und eine klare Verantwortung stellen sicher, dass die alternativen Instrumente nicht nur als Papierform existieren, sondern auch tatsächlich etwa durch Berichterstattung und Fortschrittskontrollen überprüft werden, was das Vertrauen und *Commitment* aller Akteurinnen und Akteure stärkt. Hiermit verbunden ist auch die **interne Vernetzung** mit Personen in Führungspositionen von einzelnen Organisationsteilen der Dienststellen ein wichtiger zuträglicher Faktor, gerade für die Umsetzung und Wirkung der Experimentierklausel.

Ein weiterer wichtiger Gelingensfaktor für die erfolgreiche Umsetzung der Experimentierklausel war **die kommunikative Begleitung der alternativen Instrumente innerhalb der Dienststellen**. Als Beispiel kann der Einsatz des internen Newsletters in einer Dienststelle genannt werden, der maßgeblich zur Erhöhung der Sichtbarkeit und Akzeptanz von Gleichstellungsmaßnahmen innerhalb der Dienststelle beitrug. Diese gezielte Kommunikation ermöglichte es den Mitarbeitenden, sich mit den Zielen der Zielvereinbarungen zu identifizieren und eine direkte Verbindung zu ihren täglichen Arbeitsbedingungen herzustellen. Durch die transparente Kommunikation während des gesamten Prozesses konnten die Mitarbeitenden nicht nur die festgelegten Gleichstellungsziele nachvollziehen, sondern auch bei Interesse aktiv an der Entwicklung konkreter, praxisorientierter Maßnahmen zur Umsetzung mitwirken.[10]

Zuletzt ist auch allgemein **die Partizipation und Mitbestimmung der Beschäftigten der Dienststellen in Maßnahmen zur Gleichstellung** ein wichtiger Gelingensfaktor für die Experimentierklausel in ihrer Anwendung und Umsetzung. Wie die Evaluierung zeigt, kann eine breitere Beteiligung an der Ausgestaltung alternativer Instrumente und die damit verbundene erhöhte Sichtbarkeit und klarere Kommunikation für Gleichstellungsbemühungen und deren Relevanz für die Beschäftigten das *Ownership* und die

[10] Obwohl ein guter interner Informationsaustausch über die Experimentierklausel in einigen Fällen erfolgt ist, bleibt offen, wie viele Beschäftigte der Dienststellen bspw. die erarbeitete Zielvereinbarung tatsächlich gelesen haben und inwieweit die Maßnahmen als glaubwürdig und sinnvoll wahrgenommen wurden.

Unterstützung für die Umsetzung der Klausel und von konkreten Maßnahmen entscheidend erhöhen. Gerade wo Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten in der Ausgestaltung und Umsetzung von Maßnahmen erfasst und berücksichtig wurden, führte die zu einer höheren Akzeptanz und Identifikation mit den Maßnahmen. Beispielsweise wurden in einer Dienststelle Familienzimmer und Stillräume aufgrund direkter Anfragen von Mitarbeitenden eingeführt. Insbesondere die **Beteiligung von männlichen Beschäftigten** zeigt sich in der Evaluierung als wichtiger Faktor, um die Akzeptanz und Unterstützung in der Gesamtbelegschaft einer Dienststelle zu stärken. Dies betrifft nicht nur die Beteiligung an der Ausgestaltung, sondern auch dort, wo männliche Beschäftigte (gerade in Führungspositionen) bestimmte Gleichstellungsmaßnahmen selbst wahrnehmen (bspw. Elternzeit), kann dies einen förderlichen Effekt auf deren Akzeptanz haben.

Hemmfaktoren

Umgekehrt ergeben sich **zentrale Hemmfaktoren**, wenn einerseits nicht genügend Ressourcen zu Verfügung stehen oder die Leitungsebene dem Thema Gleichstellung keinen hohen Stellenwert beimisst. So zeigte sich, dass in mehreren Fällen die Unterstützung der Leitungsebene nur so weit reicht, wie die Anwendung der Experimentierklausel keine weiteren Kosten verursachte. Wie in den vorherigen Kapiteln herausgearbeitet, haben gerade kleinere Dienststellen mit **begrenzteren Ressourcen** größere Hemmnisse in der wirkungsvollen Umsetzung der Experimentierklausel. Andererseits kann auch ein geringer allgemeiner **Stellenwert des Themas, sowohl auf Leitungsebene als auch allgemein innerhalb einer Dienststelle** hierbei ein zentrales Hemmnis darstellen. Dies äußert sich oft in einem sehr limitierten bis vorurteilsbehaftetem Verständnis von Gleichstellungsfragen als reine „Frauenthemen", die nicht als relevant für die gesamte Dienststelle erachtet werden. Mit Blick auf die notwendigen Maßnahmen findet sich häufig auch eine verengte Auffassung, die sich lediglich auf die Erhöhung der Frauenanteile an den Gesamtbeschäftigten in der Dienststelle beschränkt. Schließlich werden Bemühungen zur Gleichstellung zudem oft als zusätzliche Aspekte und Arbeitsbelastung wahrgenommen, anstatt als ein integraler Aspekt im Sinne eines Mainstreaming. Zentral ist hierbei jedoch insbesondere die Leitungsebene. Die Evaluierung zeigt, dass dort, wo diese Gleichstellungsbemühungen nicht ausreichend unterstützt, dies auch einen Einfluss auf die (fehlende) Akzeptanz in der gesamten Dienststelle hat bzw. gerade dort, wo in einer Dienststelle allgemein Skepsis oder gar Widerstände präsent sind, diese kaum überwunden werden können.

Darüber hinaus ist ein weiterer zentraler Hemmfaktor, dass die Evaluierung darauf hindeutet, dass allgemein **kein ausgeprägtes Bewusstsein hinsichtlich der Existenz der Experimentierklausel** unter Dienststellen vorliegt, was mit dem Grad der Kommunikation zur Klausel zusammenhängt. Zwar haben Akteurinnen und Akteure, die diese nicht anwenden, meist von der Klausel gehört. Es besteht jedoch nur ein begrenztes Verständnis des Zwecks der Experimentierklausel. Hiermit verbunden zeichnet sich auch ab, dass das Bewusstsein, dass die Klausel potenziell für Dienststellen, die diese noch nicht anwenden, relevant oder interessant sein könnte, eher begrenzt ist.
Eng damit verbunden zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass **viele Akteurinnen und Akteure kein klares Bild davon haben, wie die Experimentierklausel genutzt werden kann** – wie die Interviews (sowohl mit Dienststellen, welche die Experimentierklausel anwenden, als auch solchen, die dies nicht tun) zeigen. Konkret herrscht Unklarheit darüber, wie die Experimentierklausel im Konkreten ausgestaltet werden kann, welche Möglichkeiten sie bietet. Dies führt einerseits dazu, dass das Potenzial der Experimentierklausel, gerade hinsichtlich des Innovationsgrades und der Passgenauigkeit, aber auch hinsichtlich positiver Effekte auf Gleichstellungsziele an sich womöglich noch nicht vollends ausgeschöpft wird, auch in den Dienststellen, die die Klausel anwenden. Andererseits legen die Evaluierungsergebnisse

nahe, dass diese Unklarheit ein Faktor gewesen sein kann, weshalb sich Dienststellen gegen eine Anwendung der Klausel entschieden haben oder dies nicht einmal erwogen haben.

Hiermit zusammenhängend legen die Interviews nahe, **dass das aktuell verfügbare Informationsmaterial zur Experimentierklausel für viele Dienststellen zu begrenzt ist** bzw. begleitende Auskunfts- oder Beratungsformate fehlen, um ein größeres Bewusstsein für ihre Ziele, Möglichkeiten und Relevanz für die eigene Dienststelle sicherzustellen. So liegen aktuell lediglich die Begründung des Gesetzestextes sowie FAQ zur Experimentierklausel vor. Sie zeigen, dass zwar grundlegende Informationen zur Experimentierklausel vorhanden sind, aber die Informationen relativ allgemein gehalten sind. Es fehlen detaillierte und praxisorientierte Materialien, die den Dienststellen konkret aufzeigen, wie sie die Klausel effektiv umsetzen können.

Neben den bereits genannten Faktoren zeigt die Evaluierung auch, dass **Skepsis und Widerstände gegenüber Gleichstellungsmaßnahmen** ein erheblicher Hemmfaktor sind. Diese Widerstände kommen sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften, die Gleichstellung oftmals als nebensächliches Thema wahrnehmen. Ein Beispiel hierfür ist die Ablehnung von Maßnahmen wie der Einführung von geschlechtergerechter Sprache. Diese Haltung resultiert häufig in einer mangelnden Bereitschaft, sich mit Gleichstellungsthemen aktiv auseinanderzusetzen, und führt zu einer geringeren Unterstützung für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten. Besonders problematisch ist, dass in der Vergangenheit die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten als weniger wichtig angesehen wurde, was sich in einer unzureichenden Zuteilung von Ressourcen und Unterstützung widerspiegelt.

Schließlich zeigt die Evaluierung auch, dass es in Bezug auf **die Messbarkeit der Zielerreichung von qualitativen Gleichstellungszielen Unsicherheiten und Bedenken** gibt. Während die Experimentierklausel mehr Raum für qualitative Ziele schafft, stellt die Messbarkeit und Überprüfbarkeit solcher Ziele eine Herausforderung dar. Im Gegensatz zu den klassischen Gleichstellungsplänen, die auf quantitativen Kennzahlen basieren, müssen nun auch qualitative Ergebnisse wie die Veränderung der Unternehmenskultur oder die Erhöhung der Akzeptanz von Gleichstellungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Dies erschwert nicht nur die Nachverfolgbarkeit und Evaluierung der Maßnahmen, sondern beeinträchtigt auch die langfristige Bewertung und das Lernen aus den Erfahrungen der Dienststellen.

Zuletzt kam in einigen Interviews mit Dienststellen eine **Sorge vor dem administrativen Aufwand** in der Anwendung der Experimentierklausel zum Vorschein, der teils als komplex wahrgenommen wird. Dies entspricht zwar per se nicht dem tatsächlichen Aufwand, da Dienststellen lediglich eine formlose Meldung an das MKFGFI übermitteln müssen, dass sie die Experimentierklausel anwenden. Dies unterstreicht jedoch erneut den bereits identifizierten Faktor des aus Sicht der interviewten Dienststellen zu begrenztem Informationsmaterial zur Experimentierklausel. **Auch interne bürokratische Hürden behindern die Umsetzung der Experimentierklausel**. Insbesondere bei größeren finanziellen Aufwendungen oder der Schaffung neuer Stellen müssen Maßnahmen von der Dienststellenleitung genehmigt werden, was die Umsetzung verlangsamt oder gar blockiert.

7.3 Transferpotential und Beispiele guter Praxis

Hinsichtlich des Transferpotentials der im Rahmen der Experimentierklausel gewählten Instrumente zur Gleichstellung kann die Evaluierung nur begrenzt Aussagen treffen.[11] Dies liegt zum einen daran, dass mit der geringen Zahl an Dienststellen, welche die Klausel anwenden, auch nur ein begrenztes Spektrum an Instrumenten zu ihrer Umsetzung vorliegt. Zum anderen konnte im Rahmen der Evaluierung nur mit einer begrenzten Anzahl an Dienststellen gesprochen werden, welche die Experimentierklausel nicht anwenden.

Zudem muss berücksichtigt werden, dass davon auszugehen ist, dass analog zu den betrachteten Dienststellen auch solche, welche die Experimentierklausel nicht anwenden, in ihren Möglichkeiten und Bedarfen zu Gleichstellung stark variieren, bedingt durch ihre Rahmenbedingungen, Ressourcen und institutionelle Geschichte. Das heißt, dass das *konkrete* Transferpotenzial auf bestimmte Dienststellen wiederum von deren strukturellen und organisationalen Rahmenbedingungen abhängt. So scheint es plausibel, dass der Transfer in andere Dienststellen mit guten Ressourcen im Bereich Gleichstellung, bereits etablierten Beteiligungsprozessen sowie einem ausgeprägten *Commitment* zentraler Akteurinnen und Akteure deutlich leichter möglich ist, während in weniger ressourcenstarken oder weniger engagierten Institutionen die Umsetzung schwieriger sein könnte. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass andere Dienststellen mit unterschiedlichen Bedürfnissen möglicherweise nicht die gleichen Ansätze umsetzen können.

Allgemein schätzt die Evaluierung das Transferpotential der alternativen Instrumente jedoch als recht hoch ein. Mit Blick auf die beim Transfer zu berücksichtigenden verschiedenen Rahmenbedingungen und Bedarfe anderer Dienststellen **erlaubt die Experimentierklausel ganz im Sinne ihrer Schaffung ausreichend Flexibilität, um sie im Rahmen des spezifisch Möglichen und Nötigen kontextsensibel und passgenau anzuwenden**. Zudem können aus Sicht der Evaluierung andere Dienststellen anhand der bisherigen Anwendungsfälle einen guten ersten Eindruck erhalten, welche Gestaltungsspielräume durch die Experimentierklausel geöffnet werden, auch wenn durch die begrenzte Zahl an Dienststellen, welche die Experimentierklausel anwenden, die Bandbreite der vorliegenden alternativen Instrumente begrenzt ist. So können beispielsweise im Bereich der Hochschulen die zwei betrachteten Hochschulen wichtige Impulse geben für die Nutzung von Synergien zu bestehenden Instrumenten einerseits sowie andererseits zu innovativen und nachhaltigen Prozessen für die Entwicklung der Prozesse. So zeigt sich anhand des Beispiels einer weiteren Hochschule, die nicht mehr in der Evaluierung berücksichtigt werden konnte, dass auch hier die Nutzung eines Instruments im Vordergrund stand, welches für den Wettbewerb um EU-Fördermittel erarbeitet worden war. Auch bei dieser Hochschule stand somit die Schaffung von Synergien mit bestehenden Instrumenten im Fokus.

Ähnliches wie für das Transferpotenzial gilt auch für **Beispiele guter Praxis**. Zunächst ist festzuhalten, dass sich der Blick auf Beispiele guter Praxis auf die Ebene alternativer Instrumente beschränkt, da die Evaluierung nicht die Ebene im Rahmen der Experimentierklausel umgesetzten Maßnahmen untersuchen konnte. Allgemein können die im Rahmen der Anwendung der Experimentierklausel von Dienststellen als alternatives Instrument ausdefinierten **Zielvereinbarungen als Beispiele guter Praxis angesehen werden – vorausgesetzt sie werden partizipativ ausgestaltet**. Im Falle der betrachteten Dienststellen war dies überwiegend gegeben. Das alternative Instrument einer Zielvereinbarung ist jedoch nicht zwangsläufig eine gute Praxis, insofern eine solche partizipative Ausgestaltung nicht geschieht. Die gute

[11] Da im Rahmen der Evaluierung die Ebene konkreter, im Kontext alternativer Instrumente umgesetzter, Maßnahmen nur sehr begrenzt beleuchtet werden konnte, wird in diesem Abschnitt lediglich das Transferpotenzial alternativer Instrumente betrachtet.

Praxis hängt somit nicht allein von der Begrifflichkeit der Instrumente (wie bspw. „Zielvereinbarung"), sondern stark von der Prozessebene ihrer Umsetzung ab. Nichtsdestoweniger gibt es Instrumente wie Zielvereinbarungen, die eine höhere Beteiligung in ihrer Ausgestaltung sowie eine hohe Flexibilität ermöglichen. Ein anderes Beispiel guter Praxis ist die **Verknüpfung der im Rahmen der alternativen Instrumente genutzten Maßnahmen mit anderen bestehenden Prozessen und Querschnittsthemen in Dienststellen**. So konnte in einer kommunalen Dienststelle ein bestehendes Interesse seitens der Dienststellungleitung am Thema Digitalisierung in dem gewählten alternativen Instrument aufgegriffen werden und aus Gleichstellungsperspektive bearbeitet werden, was Fragen der Arbeitsbedingungen bezüglich Ort und Zeit anging. Durch diese strategische Verknüpfung konnte eine hohe Akzeptanz für die Gleichstellungsmaßnahmen geschaffen werden.

8. Handlungsempfehlungen und juristische Empfehlung

Die folgenden Handlungsempfehlungen zielen einerseits darauf ab, die Anwendung der Experimentierklausel und die Wirkung der in ihrem Rahmen konzipierten Instrumente und Maßnahmen zu erhöhen. Andererseits sollen sie die (gesetzgeberische) Weiterentwicklung der Experimentierklausel unterstützen. Die Handlungsempfehlungen sind dementsprechend gegliedert 1) in **allgemeine Handlungsempfehlungen** zur Begleitung der Anwendung der Experimentierklausel sowie 2) **in eine juristische Empfehlung.**

Grundsätzlich wird empfohlen, dass die Klausel beibehalten werden sollte, da sie ein grundsätzlich geeigneter Ansatz ist, mit dem Dienststellen effektiv am Thema Gleichstellung arbeiten können – insbesondere indem sie stärkere Beteiligung an der Ausgestaltung und Umsetzung von Maßnahmen und indem sie eine hohe Passgenauigkeit dieser ermöglicht. Gleichermaßen wird die Experimentierklausel bisher nur sehr begrenzt angewendet, weshalb ihre Weiterführung auch vor diesem Hintergrund empfohlen wird, um weitere Erfahrungswerte in ihrer Anwendung zu generieren, welche eine eingehendere Betrachtung von Effekten und Handlungsbedarfen ermöglichen.

8.1 Allgemeine Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden allgemeine Handlungsempfehlungen sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene vorgestellt und in Rückgriff auf die Evaluierungsergebnisse erläutert.

I) Mehr Klarheit zum gesetzgeberischen Anspruch schaffen

Art der Empfehlung
Strategisch

In einem ersten Schritt wird empfohlen, **dass mehr Klarheit geschaffen wird, was der gesetzgeberische Anspruch der Experimentierklausel ist.** Dies betrifft insbesondere die Frage, welche Wirkung mit der Experimentierklausel erzeugt werden soll. Dies ist zum einen relevant, da dies den Dienststellen mehr Klarheit über die intendierte Nutzung der Klausel verschaffen kann, was wiederum ihre Anwendung erhöhen kann (siehe hierzu auch Empfehlung II). Zum anderen ist dies relevant, da sich hieraus auch ableitet, welche weiteren Handlungsmaßnahmen bspw. zur Erhöhung der Anwendung der Klausel oder ihrer Wirkung angemessen sind. Dies bedeutet auch, dass die weiteren Handlungsempfehlungen der vorliegenden Evaluierung hiervon abhängen und im Lichte dieser Frage zu betrachten sind. Hiermit verbunden ist auch die Frage der Grenzen der Wirkung der Experimentierklausel. Wie die Evaluierung zeigt, ist die Wirkung dieser stark abhängig von den Rahmenbedingungen der jeweiligen Dienststellen. Besteht bspw. ein hoher Wirkungsanspruch an die Experimentierklausel hinsichtlich ihres Beitrages zu Gleichstellungszielen, so muss berücksichtig werden, dass die Experimentierklausel nicht zwangsläufig der größte und wichtigste Hebel ist bzw. dass die Experimentierklausel Grenzen in ihrer Wirkung hat und eine Erhöhung dieser u.U. die Betätigung anderer Hebel erfordert, insbesondere hinsichtlich Veränderungen der strukturellen Bedingungen innerhalb derer die Experimentierklausel zur Anwendung kommt. Konkret bedeutet dies bspw., dass eine gezielte Stärkung der Gleichstellungsbeauftragten (bspw. durch eine Erhöhung ihrer personellen du zeitlichen Ressourcen) je nach Wirkungsanspruch ein (wichtigerer) Hebel

zur Stärkung von Gleichstellung sein kann, der wiederum auch die Wirkmöglichkeiten der Experimentierklausel signifikant erhöhen kann (siehe Empfehlung V).

II) Weitere Erfahrungswerte mit der Experimentierklausel sammeln und umfassender auswerten

Art der Empfehlung
Strategisch

Zudem wird empfohlen, **dass zu einer umfassenderen Bewertung der Experimentierklausel weitere Erfahrungswerte in ihrer Anwendung gesammelt und ausgewertet werden.** Dies ist relevant, da die vorliegende Evaluierung auf Grund der geringen Zahl an betrachteten Dienststellen, welche die Klausel angewendet haben, klare Limitierung aufweist. So wären mehr Erfahrungswerte insbesondere für eine Bewertung der Auswirkungen der Klausel auf Gleichstellungsziele nötig. Um dies zu ermöglichen, bedeutet dies, dass die Experimentierklausel weitergeführt werden und einer erneuten Evaluierung unterzogen werden sollte. Für eine erneute Untersuchung der Klausel auf Basis einer umfassenderen Fallzahl von anwendenden Dienststellen sollten ausreichend Ressourcen zu Verfügung stehen, um einen umfassenderen methodischen Ansatz zu ermöglichen, welcher auch die Perspektive von Beschäftigten der Dienststellen (über die Leitungs- und Personalebene sowie die Gleichstellungsbeauftragten hinaus) berücksichtigen und die Ebene konkreter, im Rahmen der Klausel umgesetzter Maßnahmen untersuchen kann. Dies wäre erforderlich, um gerade Effekte auf Gleichstellungsziele oder den Stellenwert des Themas Gleichstellung in Dienststellen zu erfassen und Aussagen von Akteursgruppen bspw. auf Leitungsebene stärker zu triangulieren. Um eine breitere Datenbasis zu generieren, sollte die Anwendung der Experimentierklausel gezielt gefördert werden (siehe Handlungsempfehlungen III und IV, aber auch I).

III) Klarere Kommunikation zur Experimentierklausel herstellen

Art der Empfehlung
Operativ

Auf **konkreterer operativer Ebene wird empfohlen,** eine **klarere Kommunikation zur Experimentierklausel, insbesondere ihren Zielen und Vorgaben** anzustreben. Zum einen betrifft dies die Kommunikation **zur Experimentierklausel allgemein**. Dies ist relevant, da die Evaluierung zeigt, dass noch kein ausgeprägtes Bewusstsein hinsichtlich der Existenz der Experimentierklausel unter Dienststellen vorliegt, sowie, dass das aktuell verfügbare Informationsmaterial zur Experimentierklausel für viele Dienststellen zu begrenzt ist, um ein größeres Bewusstsein für ihre Ziele, Möglichkeiten und Relevanz für die eigene Dienststelle sicherzustellen. So liegen aktuell lediglich die Begründung des Gesetzestextes sowie ein kurze FAQ zur Experimentierklausel vor. Zum anderen betrifft dies eine klare Kommunikation **zu den mit der Anwendung der Experimentierklausel verbundenen Vorgaben und administrativen Aufwänden**. Wie die Evaluierung zeigt, besteht teils Unklarheit zu den Vorgaben sowie Unsicherheit, ob eine Anwendung der Experimentierklausel größere Verwaltungsaufwände nach sich zieht. Dies ist ein möglicher Faktor, weshalb Dienststellen sich gegen eine Anwendung der Experimentierklausel entscheiden, auch wenn die genannten Aufwände aus Sicht der Evaluierung de facto sehr begrenzt sind.

IV) Mehr Begleitangebote zur Experimentierklausel schaffen

Art der Empfehlung
Operativ

Auf **konkreterer Ebene wird zudem empfohlen, mehr Begleitangebote zur Experimentierklausel zu schaffen oder zu ermöglichen, welche ihre Anwendung fördern**. Dies betrifft insbesondere mehr **Informationen bzw. Beratungsangebote dazu, wie die Experimentierklausel angewendet werden kann.** So zeigt die Evaluierung, dass unter den Dienststellen Unklarheit darüber herrscht, wie die Experimentierklausel im Konkreten ausgestaltet werden kann. Dies mag prima facie im Widerspruch stehen zur ursprünglichen Intention des Gesetzgebers, den Dienststellen mit der Experimentierklausel gerade keine Vorgaben zur inhaltlichen Ausgestaltung zu machen bzw. ihnen einen Raum zu geben, neue alternative Instrumente zu entwickeln und anzuwenden, die besser auf ihre Bedarfe und institutionellen Realitäten passen. In der Praxis hat dies jedoch dazu geführt, dass viele Dienststellen unsicher sind, wie der konkrete Experimentierraum im Rahmen der Klausel aussieht und welche Instrumente in diesem Rahmen entwickelt werden können. In Konsequenz hat die Experimentierklausel noch nicht ihr ganzes Wirk- und Innovationspotenzial ausschöpfen können. Auch erscheint im Lichte der Evaluierungsergebnisse plausibel, dass dies einen Einfluss darauf hatte, ob Dienststellen die Experimentierklausel überhaupt anwenden. **Konkret haben mehrere Gleichstellungsbeauftrage den Wunsch geäußert, eine Sammlung guter Praktiken zur Experimentierklausel anzulegen**, welche erste Anregungen dazu bieten kann, wie die Klausel genutzt und ausgestaltet werden kann und somit dazu beitragen kann, innovativere, spezifische Instrumente und Maßnahmen im Rahmen der Experimentierklausel zu entwickeln. Zudem wurde der **Bedarf nach mehr Austauschformaten zwischen Gleichstellungsbeauftragten zur Experimentierklausel** genannt. Im Rahmen des Möglichen sollten geeignete Maßnahmen unterstützt oder auf diese hingewirkt werden.

V) Begleitende Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Anwendung der Experimentierklausel

Art der Empfehlung
Strategisch

Allgemein wird empfohlen, **auch die Rahmenbedingungen zu stärken, in denen die Experimentierklausel angewendet wird und ihre Wirkung entfalten kann. Dies betrifft insbesondere eine Stärkung der Rolle der Gleichstellungsbeauftragten sowie die Verantwortung von Dienstkräften mit Leitungsfunktion für Gleichstellungziele.** Die Evaluierung zeigt, dass sowohl die Anwendung als auch die Wirkung der Experimentierklausel auf Gleichstellungsziele stark von den strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Dienststellen abhängt (wie verfügbaren Ressourcen oder *Commitment* der Führungsebene). So kann die Experimentierklausel nur insoweit Wirkung entfalten, wie es solche Rahmenbedingungen zulassen. Daher gibt es Hebel, um die Anwendung und insbesondere die Wirkung der Klausel zu stärken, welche außerhalb der Klausel selbst liegen. Teils sind solche Hebel mit einem größeren Aufwand verbunden und liegen nicht alle im unmittelbaren Einflussbereich des Ministeriums, die Evaluierung zeigt jedoch, dass die Experimentierklausel nicht losgelöst von anderen (auch gesetzlichen) Rahmenbedingungen betrachtet werden kann und ihre weitere Förderung daher in allgemeine Bemühungen für die Stärkung von Gleichstellung eingebettet werden muss. Konkrete Beispiele

betreffen zum einen die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten, insbesondere die ihnen zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Die Evaluierung zeigt hierbei, dass Gleichstellungsbeauftragte für ihre Tätigkeit oft nicht in ausreichendem Maße von anderen Aufgaben entbunden werden und dass dies auch Einfluss darauf hat, ob Dienststellen sich für die Anwendung der Experimentierklausel entscheiden und wie erfolgreich sie angewendet wird. Zum anderen zeigt die Evaluierung, dass der Erfolg der Umsetzung und die Akzeptanz von alternativen Instrumenten und konkreten Maßnahmen im Rahmen der Experimentierklausel erheblich davon beeinflusst wird, inwieweit die Leitungsebene hinter diesen steht sowie sich allgemein für Gleichstellungsthemen einsetzt. Wo dies, wie in einigen Fällen beobachtet, nicht der Fall ist, hat dies klare Auswirkungen. Hierbei zeigt die Evaluierung insbesondere den Bedarf, dass die Dienststellen kontinuierlich über ihre besondere Verantwortung bei der Erstellung der Gleichstellungspläne bzw. alternativen Instrumente informiert werden sollten (vgl. § 5 Abs. 10 LGG), damit diese nicht, wie oft beobachtet, hauptsächlich bei den Gleichstellungsbeauftragten verbleibt, da dies u.a. Probleme bei der Akzeptanz von Bemühungen für Gleichstellungen nach sich zieht. **Es sollte daher im möglichen Rahmen darauf hingewirkt werden, die Gleichstellungsbeauftragten zu stärken, sowie die in § 5 Abs. 10 des LGG verankerte Verantwortung der Dienststellenleitung für Gleichstellungsziele stärker einzufordern**.

8.2 Juristische Empfehlung

Die juristische Empfehlung befasst sich zum einen mit der **Weiterführung der Norm** und zum anderen, im Falle der Empfehlung einer Weiterführung, mit der **Ausgestaltung der Norm**.

Weiterführung der Norm

Das Ergebnis der Evaluierung verdeutlicht, dass die Dienststellen, die § 6a LGG anwenden, hierdurch alle sehr stark profitieren. **Eine Weiterführung des § 6a LGG wird daher empfohlen**. Allerdings sind aufgrund der geringen Anzahl der untersuchten Dienststellen weder bezüglich des Potentials der Klausel noch in Bezug auf mögliche Hemmnisse verlässliche Einschätzungen möglich. Eine weitere Evaluation in 3-5 Jahren würde die Möglichkeit eröffnen, die Empfehlungen der vorliegenden Evaluierung (vgl. 8.1.) umzusetzen und deren Auswirkungen auf die Nutzung der Experimentierklausel zu überprüfen. Wie bereits ausgeführt, könnte im Rahmen einer weiteren Evaluation methodisch noch gezielter die Wahrnehmung, die Akzeptanz und das *Commitment* der Beschäftigten untersucht werden.

Anpassung der Norm

Es ergeben sich aus den Ergebnissen der Evaluierung keine Hinweise auf zwingend erforderliche materiell-rechtliche Änderungen der Norm. Es ist positiv hervorzuheben, dass die Formulierung „*ganz oder teilweise*" in Abs. 1 für die Dienststellen zu einer hohen Flexibilität beigetragen hat. Dies ergibt sich daraus, dass drei Dienststellen, welche die Experimentierklausel angewendet haben, nach wie vor den Begriff „Gleichstellungsplan" verwenden, es aber dennoch als alternatives Instrument bezeichnen, da sowohl Prozesse als auch Inhalte neu gestaltet wurden.

Im Hinblick auf die Klarheit der Rechtsnorm und ihre systematische Einbettung in das Gesetz könnten kleinere Änderungen bzw. Ergänzungen für die Verständlichkeit und Nutzung hilfreich sein.

Zum einen könnte **der Begriff „*neues*" Instrument in § 6a Abs. 1 LGG** den Eindruck erwecken, dass es sich um ein für die Nutzung der Experimentierklausel neu entwickeltes Instrument handelt. Aus den Ergebnissen zum Innovationsgrad wird aber deutlich, dass „neu" sich auch generell auf ein anderes Instrument als den Gleichstellungsplan beziehen kann, was aber nicht eigens für die Anwendung des § 6a LGG

entwickelt wurde, sondern welches bereits existiert und dessen Nutzung zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrags sehr gut geeignet ist. Hierdurch könnten viele Dienststellen von Synergieeffekten profitieren. Gleichzeitig geht aus den FAQ zum LGG auch hervor, dass es im Kern um „alternative" Instrumente geht.

§ 6a Abs. 1 könnte wie folgt angepasst werden:

(...) durch ein ~~neues~~ alternatives Instrument zur Erreichung der mit dem Gleichstellungsplan beabsichtigten Ziele ersetzt werden

Zum anderen könnte **der Hinweis auf die Inhalte und Ziele der alternativen Instrumente in § 6a Abs. 1 LGG** („zur Erreichung *der mit dem Gleichstellungsplan beabsichtigten Ziele* ersetzt") **noch geschärft werden**. Da hier ein konkreter Verweis auf einen Paragrafen bzw. Absatz fehlt, könnte der Hinweis sich sowohl allgemein auf die Ziele als auch nur auf die Zielvorgaben in § 6 Abs. 3 LGG beziehen. Ziele werden in § 6 in unterschiedlichen Absätzen beschrieben, aber namentlich nur in § 5 Abs. 7 genannt: „Nach spätestens zwei Jahren ist die **Zielerreichung** des Gleichstellungsplans zu überprüfen. Wird erkennbar, dass dessen **Ziele** nicht erreicht werden, sind Maßnahmen im Gleichstellungsplan entsprechend anzupassen beziehungsweise zu ergänzen. Absätze 2 bis 5 gelten entsprechend." Im Umkehrschluss ergibt sich, dass sich der Begriff „Ziele" auf den gesamten § 6 LGG bezieht, sowohl auf die Zielvorgaben als auch auf die festgeschriebenen Maßnahmen. Ein Verweis auf § 6 LGG könnte hier zu mehr Klarheit beitragen.

§ 6a Abs. 1 könnte wie folgt ergänzt werden:

(...) durch ein neues Instrument zur Erreichung der mit dem Gleichstellungsplan beabsichtigten Ziele im Sinne von § 6 LGG ersetzt werden

Die Relevanz der **in § 5 Abs. 10 S. 2 LGG festgeschriebenen Verantwortung der Leitung und der Führungskräfte könnte noch stärker sprachlich verankert** werden. Die Einführung von Satz 2 sollte Rollenklarheit bezüglich der Zuständigkeit für die Umsetzung und Überprüfung des Gleichstellungsplans herstellen. Durch die ausdrückliche Adressierung der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung und der Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben wird deren besondere Verantwortung hervorgehoben (vgl. Drs. 16/12366). Die Vorschrift bezieht sich allerdings nur auf die Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung und Überprüfung des Gleichstellungsplans bzw. des alternativen Instruments. Die Evaluierung hat gezeigt, dass gerade im Zuge der **Entwicklung bzw. Implementierung** neuer Instrumente die Unterstützung der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung sowie der Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben von hoher Bedeutung ist. Dies sollte im Gesetzeswortlaut abgebildet sein.

§ 6a Abs. 1 könnte wie folgt geändert werden:

Der Satz „§ 5 Absatz 7 und 10 sowie § 5a gelten entsprechend." wird vorgezogen und nach § 6a Abs. 1 Satz 1 eingefügt. Er wird außerdem wie folgt ergänzt: Die Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung des alternativen Instruments ist besondere Verpflichtung der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung sowie der Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben.

UNSER KONTAKT

Syspons GmbH

Prinzenstraße 85d
10969 Berlin
Germany

www.syspons.com
© Syspons. All rights reserved.

Philip Wegmann
Seniorberater

T: +49 151 | 2646 0252
E: philip.wegmann@syspons.com

Norovsuren Enkhbaatar
Beraterin

E: norovsuren.enkhbaatar@syspons.com

Nina Steinweg
Senior Researcher

T: +49 221 | 4769 4264
E: nina.steinweg@gesis.org